

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LECTURA DE
LENGUAJE NO VERBAL, A LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN, PARA
EL HOTEL IBIS, EN LA CIUDAD DE QUITO**

DIEGO ALEJANDRO UTRERAS DAVILA

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: RECURSOS HUMANOS

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Ramiro Soria

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano
Ing. Jaqueline Arellano

DEDICATORIA

A mi padre Diego Francisco Utreras, por ser el
ejemplo de todo lo que un día quiero llegar a ser

A mi madre Amparo Dávila, por todo el amor y
cariño que solo una madre sabe entregar.

Sin ustedes nada de lo que soy sería posible.

Gracias

DIEGO ALEJANDRO

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todo lo vivido y aprendido en sus aulas, y sobre todo a la Facultad de Administración, que me ha enseñado el valor del trabajo bien hecho.

DIEGO ALEJANDRO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO – CASO IBIS QUITO	3
1.1 CONSIDERACIONES GENERALES DEL TURISMO	3
1.1.1 Importancia del Sector Turístico en la Economía del Ecuador	4
1.1.1 Estructura del sector turístico	8
1.2 LA ACTIVIDAD HOTELERA.....	10
1.2.1 Tamaño del sector hotelero en el país	10
1.2.2 Crecimiento y evolución de las empresas del sector hotelero	12
1.2.3 Definición del sector hotelero en dólares	14
1.2.4 Mercado hotelero en la ciudad de Quito.....	16
1.2.5 Definición del sector en Empleo	18
1.2.6 Estructura ocupacional y tablas sectoriales del sector hotelero.....	24
1.3 HOTEL IBIS – GRUPO ACCOR HOTELS	32
1.3.1 Antecedentes.....	33
1.3.2 Marcas Hoteleras del Grupo ACCOR	33
1.3.3 Hoteles IBIS	36
1.3.4 Ibis Quito	39
1.3.5 Demanda potencial de trabajadores del Hotel IBIS Quito	40
2 SELECCIÓN DE PERSONAL	43
2.1 Concepto	43
2.2 Importancia del proceso de selección	44
2.3 Definiciones básicas del proceso	46
2.4 El proceso de selección de personal como un sistema.....	47
2.5 Procesos de contratación deficientes	49
2.5.1 Consecuencias de un mal proceso de selección.....	50
2.5.2 Errores en la selección de personal.....	51
2.5.3 Rotación del personal	56
2.6 Pasos para la selección de personal	57
2.6.1 Atracción	59
2.6.2 Preselección.....	59
2.6.3 Selección.....	59

2.6.4	Decisión	60
2.7	Selección basada en competencias.....	65
2.7.1	Competencias	66
2.7.2	Conocimientos	66
2.7.3	Motivación.....	67
2.7.4	Talento	67
2.8	Lenguaje no verbal.....	68
2.8.1	¿Qué es el lenguaje no verbal?	69
2.8.2	Lectura del lenguaje no verbal.....	74
2.8.3	Características del lenguaje corporal	77
2.8.4	Tipos de comportamientos corporales	78
2.8.5	¿Cómo dominar los secretos de la comunicación no verbal?	79
2.9	Programación neurolingüística en la entrevista	98
2.9.1	¿Qué es PNL?	98
2.9.2	Estrategias de PNL aplicados a la entrevista de selección	104
2.9.3	Rapport	¡Error! Marcador no definido.
3	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	109
3.1	Entrevista a gerentes de recursos humanos del sector hotelero	109
3.1.1	Modelo de entrevista	110
3.1.2	Resumen de entrevistas realizadas	114
3.1.3	Análisis de respuestas de las entrevistas realizadas	116
3.1.4	Metodología utilizada en procesos de selección.....	134
3.1.5	Resultados de procesos de selección	141
4	MODELO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	144
4.1	Planteamiento del Modelo	144
4.2	Pasos planteados para Selección de personal	145
4.2.1	Entrevista	150
4.2.2	Lectura de lenguaje no verbal.....	160
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
5.1	Conclusiones	169
5.2	Recomendaciones	172
6	BIBLIOGRAFÍA	174

ANEXOS	177
ANEXO 1 - Comisiones Sectoriales	177
ANEXO 2 - Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingresos por turismo y por exportaciones según producto principal	6
Tabla 2: Ingresos por turismo con relación al PIB	8
Tabla 3: Establecimientos Turísticos registrados en Ministerio de Turismo	9
Tabla 4: Establecimientos de Alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo por provincias	11
Tabla 5: Establecimientos de Alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo	12
Tabla 6: Inversión en el Sector Hotelero.....	15
Tabla 7: Establecimientos de Alojamiento registrados en la ciudad de Quito en el Ministerio de Turismo	17
Tabla 8: Personal ocupado en establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo.....	20
Tabla 9: Personal ocupado en establecimientos de Alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo	21
Tabla 10: Personal ocupado en establecimientos de Alojamiento registrados en la provincia de Pichincha en el Ministerio de Turismo.....	22
Tabla 11: Personal ocupado en establecimientos de Alojamiento registrados en la ciudad de Quito en el Ministerio de Turismo.....	23
Tabla 12: Ramas de Actividad de la Comisión Sectorial No. 16 “Turismo y Alimentación”	30
Tabla 13: Niveles de las Estructuras Ocupacionales	31
Tabla 14: Marcas Hoteleras del Grupo ACCOR HOTELS.....	34
Tabla 15: Fases del Proceso de Selección	58
Tabla 16: Modalidades de lenguaje por sistemas representación.....	103
Tabla 17: Listado de patrones para identificar elementos del candidato.....	105
Tabla 18: Resumen de entrevistas realizadas	114
Tabla 19: Matriz de respuestas a preguntas cerradas en la entrevista a gerentes de recursos humanos.....	116
Tabla 20: Matriz de respuestas a preguntas abiertas en la entrevista a gerentes de recursos humanos.....	119
Tabla 21: Factores tomados en cuenta en la selección de personal, divididos por orden de prioridades	129
Tabla 22: Pasos del Proceso de Selección planteado	146
Tabla 23: Ejemplos de preguntas de los temas a tratar en la entrevista	155
Tabla 24: Pasos del proceso de selección que implican el uso de Lenguaje no Verbal	160
Tabla 25: Tipos de apretón de mano en el saludo	161
Tabla 26: Lectura de gestos faciales y durante la entrevista	163
Tabla 27: Lectura de pies y piernas durante la entrevista	164
Tabla 28: Lectura del torso durante la entrevista	165
Tabla 29: Lectura de los gestos de los brazos durante la entrevista.....	166
Tabla 30: Lectura de los gestos de las manos y los dedos durante la entrevista	167

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingresos por turismo y por exportación de productos	7
Gráfico 2: Selección de personal como sistema	48
Gráfico 3: Pasos para la selección de personal	65
Gráfico 4: Contratación por competencias	68
Gráfico 5: Factores considerados en los procesos de selección	126
Gráfico 6: Estructura del modelo de contratación planteado por etapas	144

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis propone el diseño ordenado y esquemático de un modelo de contratación de personal basado en la implementación de nuevas e innovadoras herramientas y estrategias aplicables a la entrevista de trabajo dentro del proceso de selección del Hotel Ibis en Quito. Para el modelo se plantea el uso de Lectura de lenguaje no verbal y la aplicación de estrategias de programación neurolingüística al momento de entrevistar posibles candidatos para una vacante del Hotel. En el estudio se analiza estructuradamente desde lo general a lo específico, el peso económico que tiene el turismo dentro del Ecuador, el desarrollo y crecimiento que ha tenido este sector estratégico en los últimos años, y su análisis desde perspectivas monetarias y de generación de empleo directo e indirecto en su rama de alojamiento. Este estudio evidencia las necesidades reales de contratación eficaz de personal comprometido y que cumpla con las expectativas y requerimientos del cargo, procurando un desempeño sin errores en la contratación de candidatos para la organización. Se analiza la selección de personal desde una perspectiva por competencias y se profundiza en el significado del lenguaje corporal, que comprende gestos faciales, movimientos y posturas corporales, y demás mensajes anatómicos que nuestro cuerpo emite inconscientemente al comunicarse con otros individuos. Para su desarrollo se entrevistó a gerentes de recursos humanos de diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad con el fin de indagar que tipo de procesos de selección utilizan en sus hoteles y si se aplican técnicas de PNL y lectura de lenguaje no verbal en los mismos. Finalmente se plantea un modelo que consta de 17 pasos para cubrir un vacante desde que se la detecta hasta que un empleado tiene su proceso de inducción para este cargo, y que en su desarrollo toma en cuenta parámetros de PNL y Lectura de lenguaje corporal.

INTRODUCCIÓN

En el umbral socio económico y político que actualmente vive nuestro país, con una cambiante economía donde la búsqueda de oportunidades laborales se ha vuelto una verdadera incertidumbre tanto para empleados como empleadores, y en un entorno donde los recursos económicos de las empresas son limitados y requieren de una administración eficiente y eficaz de los mismos, es de carácter imperante tener un claro fundamento y un argumento conciso de necesidad, al momento de decidir la contratación de un determinado candidato para un puesto específico dentro de la empresa.

Al desenvolvemos en torno a un esquema político y social que busca beneficios para el trabajador prioritariamente, la contratación de personal debe ser precisa y esencialmente debe evitar el desperdicio de tiempo y dinero que puede suscitarse al seleccionar un candidato inapropiado para un puesto de trabajo, que consecuentemente en un futuro incumpla con las expectativas del puesto y genere aún más derroche de recursos.

Bajo esta premisa, se busca incorporar herramientas de selección al departamento de recursos humanos del hotel Ibis en la ciudad de Quito, que tomen en cuenta entre sus lineamientos básicos, técnicas de Lectura de lenguaje corporal de sus aspirantes durante la entrevista de trabajo, así como estrategias de Programación Neurolingüística durante el proceso de selección, brindando al empleador más elementos de juicio y selección como parte inequívoca de contratación de uno u otro candidato

Esta Tesis propone un desarrollo ordenado y esquemático de contratación con nuevas herramientas y estrategias aplicables e innovadoras, y de la misma manera busca analizar el mercado turístico y hotelero del país, comprendiéndolo desde la importancia que tiene para la economía del Ecuador y el desarrollo y crecimiento que ha tenido en los últimos años.

Este primer enfoque se realiza a manera de justificación de la aplicabilidad del modelo de selección y sobre todo como una respuesta a la recurrente necesidad de procesos de selección más eficaces y precisos. En primera instancia es importante entender el ámbito hotelero en el que se desarrolla el estudio de este trabajo y a continuación profundizar en el análisis del proceso de contratación de personal enmarcados en la comprensión del Lenguaje corporal y sus líneas base , y las estrategias de PNL específicamente desarrolladas para caso IBIS Quito. El primer capítulo a continuación, analiza el sector y sus variables.

1 ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO – CASO IBIS QUITO

1.1 CONSIDERACIONES GENERALES DEL TURISMO

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), desde una perspectiva económica, el turismo se define como las actividades realizadas por los visitantes, entendiéndose como tales a aquellas personas que viajan a un destino distinto al de su residencia habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios, salud, educación u otro motivo personal) que no sea la de ejercer una actividad remunerada para una entidad residente en el país o lugar visitado.

En el Boletín “Panorama OMT del Turismo Mundial” se destaca la importancia del turismo, señalándolo como un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras. (OMT, 2016)

Así también, subraya que durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo.

El turismo internacional representa hoy el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014, ya que el sector ha tenido, en los últimos cuatro años, un crecimiento superior al del comercio mundial. (OMT, 2016)

Bajo estas premisas, la importancia que representa el turismo para las economías de los países menos desarrollados, como es el caso del Ecuador, es subsecuente y se caracteriza fundamentalmente por la incidencia positiva que tiene sobre las variables socio económicas: empleo, crecimiento económico, redistribución de los ingresos; de allí que es necesario tratar la importancia de este sector en las variables económicas, que se plantea a continuación.

1.1.1 Importancia del Sector Turístico en la Economía del Ecuador

El turismo es una actividad económica de gran importancia para el desarrollo social y económico del Ecuador. Su particular característica de transversalidad la definen como un sector estratégico al permitir y requerir de la participación de otras actividades y sectores económicos de todo el aparato productivo, mismas que son indispensables para el desarrollo y ejercicio de la prestación de los servicios turísticos.

Turísticamente, el Ecuador posee un enorme potencial. Los atractivos y recursos turísticos con que cuenta el Ecuador son muy diversos y están distribuidos en las cuatro regiones naturales: Amazonia, Andes, Costa y Galápagos, con ciudades que han sido reconocidas por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad, las Islas Galápagos que fue declarada Patrimonio Natural, sus parques nacionales, áreas naturales, reservas ecológicas y marinas, la riqueza de su flora y fauna, junto con las facilidades

que el país ofrece en infraestructura, vial y de servicios básicos, así como de su planta hotelera y todos los servicios turísticos, forman parte de ese gran engranaje que genera un importante aporte de beneficios para la economía del país.

En los siguientes subtemas desarrollaré aspectos relacionados con la relevancia que tiene el turismo en las principales variables económicas, como el producto interno bruto y generación de ingresos, la estructura del sector hotelero y un análisis más detallado de la variable empleo, así como las estructuras ocupacionales y salarios que rigen en el sector.

1.1.1.1 Lugar en la economía

De acuerdo con estadísticas del Banco Central del Ecuador y el Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013 del Ministerio de Turismo, en el año 2013, el ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la cuenta “viajes y transporte de pasajeros” de la Balanza de Pagos es 1.251,3 millones de dólares, cifra que comparada con los recursos provenientes de las exportaciones de los principales productos, no petroleros, ubica al turismo en el cuarto rubro de aporte de divisas, después del banano y plátano, camarón y elaborados de productos del mar. No se consideran las exportaciones de petróleo crudo y derivados.

.Tabla 1: Ingresos por turismo y por exportaciones según producto principal

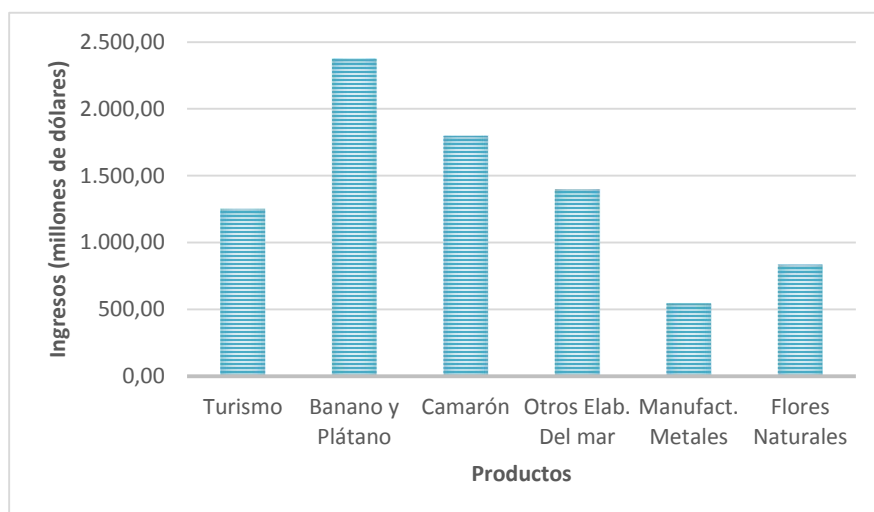
Años 2019-2013
Millones de dólares

AÑOS	TURISMO	BANANO Y PLATANO	CAMARON	OTROS ELABORADOS PRODUCTOS DEL MAR	MANUFACTURAS DE METALES	FLORES NATURALES
2009	674,2	1.995,7	664,4	650,1	532,8	546,7
Ubicación	2	1	3	4	6	5
2010	786,5	2.032,8	849,7	622,5	707,6	607,8
Ubicación	3	1	2	5	4	6
2011	849,7	2.246,5	1.178,4	895,0	695,9	675,7
Ubicación	4	1	2	3	5	6
2012	1.038,7	2.078,4	1.278,4	1.147,1	896,5	713,5
Ubicación	4	1	2	3	5	6
2013	1.251,3	2.372,7	1.797,7	1.396,7	545,6	835,7
Ubicación	4	1	2	3	6	5

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013 – Ministerio de Turismo
Información Estadística Mensual – Banco Central del Ecuador

En esta Tabla se puede observar que el turismo entre el 2011 y el 2013 se ha mantenido como la cuarta fuente generadora de ingresos a la economía del país, con un crecimiento interanual promedio de 21,35 %, que, frente al de los otros productos de exportación no petroleros, presenta la mejor dinámica.

Gráfico 1: Ingresos por turismo y por exportación de productos
Año 2013



Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013 – Ministerio de Turismo
Información Estadística Mensual – Banco Central del Ecuador

1.1.1.2 Producto Interno Bruto PIB

Durante el quinquenio 2009-2013, si bien la participación del sector turístico al Producto Interno Bruto del Ecuador, en términos relativos, refleja un crecimiento leve, desde un 1,1% en 2009 a un 1,3 % en 2013; en valores absolutos, la contribución del turismo al PIB ha sido positiva y ha presentado una característica de estabilidad, ya que pasa de 674 millones de dólares en 2009 a 1.251 millones de dólares en 2013; lo que, a su vez, significa que en este período los ingresos por turismo han tenido un incremento de 85,6%.

Tabla 2: Ingresos por turismo con relación al PIB
Años 2009-2013
Millones de dólares

AÑOS	INGRESOS	PIB	PARTICIPACIÓN EN EL PIB (%)
2009	674,2	62.519,7	1,1
2010	786,5	69.555,4	1,1
2011	849,7	79.779,8	1,1
2012	1.038,7	87.498,6	1,2
2013	1.251,3	93.746,4	1,3

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013 – Ministerio de Turismo
Información Estadística Mensual – Banco Central del Ecuador

1.1.1 Estructura del sector turístico

El sector turístico en el Ecuador, de acuerdo con lo que establece la Ley de Turismo que se expidió mediante Ley No. 0002, y publicó en el Registro Oficial (Suplemento) No. 733 de 27 de diciembre de 2002, está integrado por diferentes actividades, a saber: Alojamiento; servicio de alimentos y bebidas; operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento; intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.

Actividades que comprenden a las empresas que forman parte del sistema turístico, como son los hoteles en sus diferentes tipos y categorías, los

restaurantes y bares, las agencias de viaje, los operadores y mayoristas de turismo; las de intermediación y organizadoras de congresos; y, las que ofrecen servicio de transporte turístico.

De acuerdo con el catastro del Ministerio de Turismo en el año 2015 constan registrados 25.672 establecimientos turísticos a nivel nacional.

Tabla 3: Establecimientos Turísticos registrados en Ministerio de Turismo
Años 2011-2015

Actividad	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015
Alojamiento	4.032	4.334	4.672	5.189	5.488
Alimentos y Bebidas	12.496	13.261	14.057	15.741	17.325
Agencias Operadoras de Turismo	663	661	734	776	858
Intermediación (Ag, Viajes, OPC)	942	970	1034	1.114	1.277
Balnearios, Termas, C. Recreación	192	141	194	235	280
Transporte Turístico	353	362	378	400	444
Total	18.678	19.729	21.069	23.455	25.672

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013 – Ministerio de Turismo
<https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

En la Tabla No. 3 se puede observar que en el año 2015 se incrementaron 2.217 establecimientos turísticos con relación al año anterior, registrando un 9.5% de crecimiento; y, al analizar el quinquenio 2011-2015, un incremento de 6.994 establecimientos en valores absolutos, que representa un 37.4% de crecimiento en el período.

La mayor cantidad de establecimientos turísticos pertenecen a la actividad de alimentos y bebidas (17.325) que representa el 67,5% del total, luego está el sector de alojamiento con 5.488 empresas hoteleras con un peso del 21.4%, siguen los operadores de turismo y las empresas que hacen intermediación con 858 y 1.277 establecimientos y una participación, de 3,3% y 4,9%, respectivamente. Las actividades de recreación (280 empresas) y transporte (444 empresas), representan el 2,9%.

1.2 LA ACTIVIDAD HOTELERA

1.2.1 Tamaño del sector hotelero en el país

Tomando como base la información oficial del Ministerio de Turismo, a diciembre del 2015, se evidencia que constan registrados en el Catastro Nacional 5.488 establecimientos de alojamiento, que están clasificados en diferentes tipos, como: hoteles, hoteles apartamento, hoteles residencias, hostales, hostales residencias, hosterías, cabañas, refugios, albergues y pensiones y, en todas las categorías, de una a cinco estrellas, según la tipología.

Tabla 4: Establecimientos de Alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo por provincias
Año 2015

PROVINCIA	Establecimientos	Habitaciones	Plazas
Azuay	283	4.035	6.274
Bolívar	53	843	1.842
Cañar	61	1.076	1.706
Carchi	53	919	1.965
Cotopaxi	148	2.123	4.447
Chimborazo	163	2.668	6.020
El Oro	151	3.745	6.991
Esmeraldas	394	7.194	22.259
Guayas	431	14.807	32.430
Imbabura	214	3.603	7.783
Loja	204	3.798	6.991
Los Ríos	122	2.274	4.750
Manabí	649	10.580	27.928
Morona Santiago	82	1.500	2.955
Napo	178	2.646	6.688
Pastaza	84	1.303	3.013
Pichincha	850	15.453	32.928
Tungurahua	357	5.806	12.849
Zamora Chinchipe	53	764	1.482
Galápagos	202	2.204	4.864
Sucumbíos	153	3.011	5.549
Orellana	114	2.428	4.805
Santo Domingo de los Tsáchilas	136	2.752	4.859
Santa Elena	353	5.875	17.702
TOTAL	5.488	101.480	229.342

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2011-2013 – Ministerio de Turismo
<https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

La tabla 4 muestra cómo está distribuida la oferta de establecimientos de alojamiento en el país, contabilizando un total de 101.480 habitaciones y 229.342 plazas o camas disponibles.

Igualmente, permite visualizar que el 70% de los establecimientos de alojamiento se concentran en 10 provincias, concretamente: Pichincha

15,5%, Manabí, 11,8%, Guayas 7,8%, Esmeraldas 7,2%, Tungurahua 6,5%, Santa Elena 6,4%, Azuay 5,2%, Imbabura 3,9%, Loja 3,7%; y Galápagos 3,6%. Y apenas el 30% restante se distribuye en las otras 14 provincias del Ecuador.

Asimismo, respecto al tamaño de los establecimientos de alojamiento podemos observar que el promedio de habitaciones es 18, lo que es indicativo de que la mayoría de empresas son MI Pymes.

1.2.2 Crecimiento y evolución de las empresas del sector hotelero

Para el análisis del crecimiento y evolución del sector hotelero se ha tomado en cuenta una serie de datos correspondiente a los últimos 5 años, información que tiene como fuente primaria el Boletín de Estadísticas Turísticas del Ministerio de Turismo.

Tabla 5: Establecimientos de Alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo
Años: 2011-2015

Establecimientos de Alojamiento	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015
Hoteles, hoteles apartamento, hoteles residencias, hostales, hostales residencias, hosterías, cabañas, refugios, albergues y pensiones	4.032	4.334	4.672	5.189	5.488

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2011-2013 – Ministerio de Turismo
<https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

En esta Tabla se muestra que la oferta hotelera en el período 2011-2015 tiene un crecimiento anual promedio de 7,2 % en el número de hoteles. En este período se han abierto 1.456 establecimientos de alojamiento, lo que da un promedio anual de 291 nuevos hoteles a nivel nacional.

Con base en este crecimiento para el 2016 la oferta estará en alrededor de 5.900 hoteles y para el 2017, de mantenerse el mismo ritmo, sobrepasará los 6.300 establecimientos de alojamiento a nivel nacional.

La Federación Hotelera del Ecuador – AHOTEC, en este tema sostiene que: “En el país existe un “crecimiento natural” de la oferta de alojamiento. De acuerdo con proyecciones de la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), la tasa de crecimiento anual de establecimientos de alojamiento es de 6,94 %; es decir que se abren en promedio cada año 184 nuevos establecimientos de alojamiento, aproximadamente 3.549 habitaciones con un crecimiento anual de 6.82%; y 8.053 plazas o camas, que crecen a un ritmo de 6.84 % por año.

Considerando que la composición de la oferta está integrada en un 85 % por pequeñas, medianas y micro empresas, se puede colegir que se abren alrededor de 155 establecimientos en los tipos hostel o pensión en categorías de tres, dos y una estrella, que son los establecimientos más pequeños y de menor capacidad.”

Igualmente, se encuentran en marcha varios proyectos hoteleros que están clasificados en las categorías de 5 y 4 estrellas, las más altas de la clasificación oficial, que se encuentran localizados en distintas ciudades, como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo y otras ciudades del país. Estos proyectos en su mayoría ostentan marcas de diferentes cadenas hoteleras, como Best Western, Sheraton, Accor, entre otras.

1.2.3 Definición del sector hotelero en dólares

Para hacer una aproximación del monto de las inversiones que representa el sector hotelero es necesario partir de unos valores que consideran la inversión por habitación, dependiendo de la categoría del establecimiento.

En estos valores están considerados el costo del terreno, de la construcción, de los estudios y otros gastos asociados, así como, la compra de muebles, enseres, máquinas y equipos en general.

Como datos referenciales, según el Informe “Mercado Hotelero 2014” elaborado por la Consultora TINSA, en España, un hotel de cinco estrellas representa una inversión media de 262.000 euros por habitación, el doble que uno de cuatro estrellas, con 135.000 euros , y el triple que un alojamiento de tres estrellas , cuyo promedio se sitúa en 89.000 euros. Los hoteles de dos y una estrella requieren de una inversión promedio de entre 76.000 y 70.000 euros por habitación. (TINSA, 2015)

Para el caso de Ecuador, si bien, los valores de inversión por habitación del estudio de TINSa no son aplicables por obedecer a una realidad económica completamente distinta, es interesante considerar que la proporcionalidad de los valores entre categorías guarda una relación lógica con los parámetros de medición que mantiene la Federación Hotelera del Ecuador, con las siguientes cifras: Una habitación de un hotel de 5 estrellas significa una inversión de 120.000 dólares, para uno de 4 estrellas, 70.000 dólares, casi la mitad del de cinco; la inversión del de 3 estrellas se ubica en 40.000 dólares y para las habitaciones de los de dos y una estrella, de 25.000 dólares.

Con base a estos parámetros, se elabora la siguiente Tabla para cuantificar la inversión en el sector.

Tabla 6: Inversión en el Sector Hotelero
Año 2015

Categorías	No. Habitaciones disponibles Año 2015	Valor Inversión por habitación (USD \$)	Subtotal Inversión (USD \$)
5 estrellas	4.576	120.000	549'120.000
4 estrellas	17.691	70.000	1.238'370.000
3 estrellas	31.481	40.000	1.259'240.000
2 y 1 estrella	47.732	25.000	1.193'300.000
Totales	101.480		4.240'030.000

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas 2011-2013 – Ministerio de Turismo

<https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>
Federación Hotelera del Ecuador

Del análisis de esta Tabla se desprende que la inversión en el sector hotelero al año 2015 es de 4.240 millones de dólares, aproximadamente, que está distribuida entre las diferentes categorías de establecimientos. Además, se observa que la mayor inversión se concentra en los hoteles de cuatro, tres, dos y una estrella, que representan el 87% del total. Los hoteles de cinco estrellas evidencian una inversión que significa el 13%.

1.2.4 Mercado hotelero en la ciudad de Quito

En los últimos 15 años, la actividad hotelera en la ciudad de Quito ha tenido un desarrollo significativo, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Para ello contribuyen varios factores que han favorecido y favorecen su expansión: Ser la Capital de la República, por tanto sede de la actividad política nacional, así como de instituciones del Estado y organismos no gubernamentales; el establecimiento de empresas en todas las ramas de la actividad económica, comercial y productiva, y su continuo aumento; el crecimiento sostenido de la ciudad; el acceso a servicios básicos y de transporte público: la permanente construcción de nuevas obras de infraestructura (viales, aeropuerto, centro de convenciones, el metro de Quito y otros); ser la segunda ciudad más poblada de Ecuador; ser el principal puerto de entrada del turismo hacia el Ecuador al recibir el 80 % de los turistas no residentes que ingresan al país; la declaración de

Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1978; poseer el casco colonial más grande y mejor conservado de Latinoamérica, entre otros.

En este contexto, y por las proyecciones que significa esta caracterización que he descrito, en la actividad hotelera han incursionado varias cadenas hoteleras internacionales, como: Hilton, Marriot, Accor, International Hotels Group IHG, entre otras, con diferentes marcas –Hilton, Mercure, JW Marriott, Holiday Inn Express, Mercure, IBIS-; que, junto con el desarrollo que ha tenido la hotelería independiente representan una propuesta del mejor nivel para brindar el servicio de hospedaje en la ciudad.

Tabla 7: Establecimientos de Alojamiento registrados en la ciudad de Quito en el Ministerio de Turismo
Año 2015

Categoría	No. de Establecimientos	Participación	No. de Habitaciones	Participación	No. Habitaciones Promedio
5 estrellas Lujo	9	1,4%	1.837	14,0 %	204
4 estrellas Primera	103	15,8%	2.502	19,1 %	24
3 estrellas Segunda	211	32,4%	4.940	37,7%	23
2 estrellas Tercera	323	49,6%	3.693	28,2%	11
1 estrella Cuarta	5	0,8%	139	1,0%	27
TOTAL	651	100%	13.111	100,00 %	20

Fuente: <https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

Al analizar esta Tabla se observa que los establecimientos de alojamiento en Quito se concentran en las categorías de 1 a 3 estrellas, con un total de

539 establecimientos que representa el 82,8%; el número de hoteles de 4 y 5 estrellas representan el 15,8% y 1,5%, con 103 y 9 establecimientos, respectivamente.

En cuanto al número de habitaciones se encuentra una realidad distinta, ya que el 70.8% de la disponibilidad de alojamiento de la ciudad de Quito se concentra en los hoteles de 5 a 2 estrellas, con 9.279 habitaciones. Los establecimientos de 2 estrellas, representan el 28,2% con 3.393 habitaciones y los de 1 estrella el 1% con 139.

Del análisis se desprende también que el promedio de habitaciones de los establecimientos de alojamiento de Quito, es 20, 2 habitaciones más que el promedio nacional. Sin embargo, si extraemos a la hotelería de 5 estrellas que por sus características dispone de una mayor oferta de habitaciones el promedio de los demás establecimientos (1 a 4 estrellas) se equipara con el promedio del país.

1.2.5 Definición del sector en Empleo

1.2.5.1 Empleo en el Sector Turístico

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo -World Travel & Tourism Council-, por sus siglas en inglés WTTC, en su publicación “Travel & Tourism Economic Impact 2016 Annual Update Summary”

(World Travel & Tourism Council WTTC , 2016) -Resumen Anual sobre el Impacto Económico de los Viajes y el Turismo-, señala que el sector turístico en el 2015 generó 2,5 millones de empleos nuevos, directos, llegando a sumar 108 millones de personas que están trabajando en el sector. En total, considerando los empleos directos, indirectos y relacionados, el sector generó en el 2015, 7.2 millones de puestos de trabajo, es decir, que 1 de cada 11 empleos en el mundo genera el turismo.

La trascendencia del sector turístico como fuente generadora de empleos se explica porque la relación que se da entre las empresas del sector turístico y los turistas, a través de la atención y los servicios que se ofrecen en las distintas actividades, la realizan personas; que desde el lado empresarial son todos los trabajadores que se desenvuelven en sus labores cotidianas y permanentes.

En el Ecuador, las cifras del personal ocupado en turismo provienen de los registros estadísticos que mantiene el Ministerio de Turismo.

Tabla 8: Personal ocupado en establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo
Año 2015

Trabajadores Sector Turístico	No. De Trabajadores	Participación
Hombres	70.769	52,43 %
Mujeres	64.209	47,57 %
TOTAL	134.978	100,00 %

Fuente: <https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

Esta Tabla indica que en el año 2015 el número de empleados directos en el sector turístico es de 134.978, de los cuales el 52,43% (70.769) son hombres y el 47,57%, es decir 64.209 son mujeres.

Adicionalmente, considerando la transversalidad y relación que tiene el turismo con otras actividades productivas, es preciso cuantificar la generación empleo indirecto y asociado para lo cual se aplica el factor de 2.88 –parámetro de la WTTC-, es decir que, por cada empleo directo se generan 2.88 empleos indirectos; dando un total de 388.736 empleos que genera el sector, lo cual representa el 5,44% frente a la población con empleo en el Ecuador que registra el INEC (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Para enmarcarme en este estudio pasaré a analizar la variable de empleo en el sector hotelero, tanto a nivel nacional como de la provincia de Pichincha y de la ciudad de Quito, que es en donde se

localiza el proyecto del Hotel IBIS, en el que se plantea con este trabajo un diseño de selección de personal.

1.2.5.2 Empleo en la Actividad Hotelera Nacional

En relación al total de personas ocupadas en el sector turístico, la actividad hotelera aporta con el 25%, es decir, 1 de cada 4 trabajadores pertenecen al servicio de alojamiento en el país.

Tabla 9: Personal ocupado en establecimientos de Alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo
Año 2015

Trabajadores Sector Alojamiento	No. de Trabajadores	Participación
Hombres	18.504	52,15 %
Mujeres	16.972	47.85 %
TOTAL	34.476	100,00 %

Fuente: <https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

En esta Tabla se observa que el sector hotelero, a nivel nacional, mantiene la misma distribución porcentual entre trabajadores hombres y mujeres del sector turístico. En total 34.476 personas trabajan en el sector hotelero, de las cuales 18.504 (52.15%) son hombres y 16.972 (47.85%) son mujeres.

1.2.5.3 Empleo en la Actividad Hotelera de la provincia de Pichincha

La participación de la provincia de Pichincha al total de personal ocupado del sector hotelero en el país es de 21,1%, lo que significa que, 1 de cada 5 trabajadores de este sector, trabaja en esta Provincia.

Tabla 10: Personal ocupado en establecimientos de Alojamiento registrados en la provincia de Pichincha en el Ministerio de Turismo
Año 2015

Trabajadores Sector Alojamiento	No. de Trabajadores	Participación
Hombres	4.211	57,63 %
Mujeres	3.096	42.37 %
TOTAL	7.307	100,00 %

Fuente: <https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

Los datos que nos indica esta Tabla demuestra que existe una mayor participación de trabajadores hombres en la provincia de Pichincha respecto al total de la actividad hotelera y del sector turístico. Hay 4.211 trabajadores hombres y 3.096 trabajadoras mujeres, que dan un total de 7.307 personas que laboran en la actividad en la provincia de Pichincha.

1.2.5.4 Empleo en la Actividad Hotelera de la ciudad de Quito

La cantidad de trabajadores que laboran en establecimientos de alojamiento de la ciudad de Quito (Tabla No. 11) representa el 86,45% en relación al personal ocupado en hoteles en la provincia de Pichincha, lo que indica un alto grado de concentración, en razón de que la planta hotelera existente en su mayoría se encuentra localizada en la Capital.

En comparación con el total nacional de trabajadores de establecimientos de alojamiento, la ciudad de Quito aporta con el 18,32%, es decir, 2 de cada 11 trabajadores de la actividad hotelera están laborando en Quito. Y, respecto al total del personal ocupado en el sector turístico representa el 4,68%.

Tabla 11: Personal ocupado en establecimientos de Alojamiento registrados en la ciudad de Quito en el Ministerio de Turismo
Año 2015

Trabajadores Sector Alojamiento	No. de Trabajadores	Participación
Hombres	3.748	59,33 %
Mujeres	2.569	40.67 %
TOTAL	6.317	100,00 %

Fuente: <https://public.tableau.com/profile/cifras.turismo.gob.ec>

Esta Tabla nos dice que en la ciudad de Quito trabajan 6.317 personas, de las cuales 3.748 son hombres y 2.569 son mujeres, con una participación de 59.33% y 40.67%, respectivamente.

1.2.6 Estructura ocupacional y tablas sectoriales del sector hotelero

1.2.6.1 El Trabajo: Aspectos Generales

Para explicar la relación que tiene la estructura ocupacional, las tablas sectoriales de remuneraciones del sector hotelero y su aplicación, con el contenido de este trabajo de disertación, es necesario precisar algunos preceptos que tienen como base la Constitución de la República del Ecuador respecto a los derechos que ésta garantiza y, de manera específica, el derecho al trabajo; el Código del Trabajo y demás normativa, como Acuerdos Ministeriales, que definen el marco regulatorio y procedimientos de cumplimiento obligatorio.

1.2.6.2 Constitución de la República del Ecuador.- Derecho al Trabajo

La Constitución de la República del Ecuador garantiza a las personas, comunidades, pueblos nacionalidades y colectivos, como titulares y beneficiarios de varios derechos. El derecho al agua y alimentación, el derecho a un ambiente sano, el derecho a comunicación e información, el derecho a cultura y ciencia, el derecho a educación, el derecho a un hábitat y vivienda, así como de derecho al trabajo y seguridad social; derechos que se encuentran consagrados en dicho cuerpo legal.

Siendo motivo de este estudio el relacionado al trabajo, cabe señalar que, asimismo, la Constitución del Ecuador respecto al derecho al trabajo y seguridad social establece que es un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

Así también, señala que el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y es deber y responsabilidad primordial del Estado, que se rige por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Igualmente, establece que el Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Por otro lado, la Constitución garantiza la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad; y, a las mujeres, igualdad en el acceso al empleo,

a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, a la iniciativa de trabajo autónomo.

En este ámbito, señala además, que El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Remuneración justa que la Constitución la conceptúa como un salario digno que permita cubrir las necesidades de la persona trabajadora y las de su familia y, establece que el Estado tiene la obligación de fijar y revisar anualmente el salario básico que se establece en el Código del Trabajo, que tiene aplicación general y obligatoria.

1.2.6.3 Código del Trabajo

El Código del Trabajo, en el Artículo 81 define al salario básico como. “...la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades,

los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que 17 tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.”

En cuanto a la determinación del Salario Básico, en este mismo artículo establece que “...El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional del Trabajo, o por el Ministerio del Trabajo en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.”

Cabe señalar que el salario básico al que se hace referencia aplica para los trabajadores en general que están amparados por el Código del Trabajo y es el valor mínimo sobre el cual se debe pagar la remuneración al trabajador.

Complementariamente, el Artículo 122 del Código del Trabajo inciso tercero determina que: "Corresponde a las comisiones sectoriales, proponer al Consejo Nacional del Trabajo, la fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas de los trabajadores del sector privado que laboren en las distintas ramas de actividad; al efecto, enmarcaran su gestión dentro de las políticas y orientaciones que dicte el Consejo Nacional del Trabajo tendientes a la modernización, adaptabilidad

y simplicidad del régimen salarial, considerando aspectos como de la eficiencia y productividad";

1.2.6.4 Comisiones Sectoriales

El funcionamiento de las Comisiones Sectoriales está determinado en un Reglamento que expidió el Ministerio de Relaciones Laborales mediante Acuerdo Ministerial No. 117 que se publicó en el Registro Oficial No. 241 de 22 de julio del 2010.

En este reglamento se establecen las ramas de actividad que comprende cada comisión, procedimientos para modificar, incluir o eliminar ramas de actividad, así como, disposiciones sobre el objeto y decisiones de las comisiones, su integración, nominación de delegados, el proceso de fijación de los sueldos y las actividades que deberán desarrollar anualmente las comisiones para la determinación de las remuneraciones sectoriales.

En el Ecuador, hasta el año 2009 funcionaron 115 comisiones sectoriales, correspondientes a cada una de las distintas actividades económicas y productivas del país.

Dichas comisiones, de acuerdo con el Código del Trabajo, se encuentran integradas por representantes del sector empleador, del

sector de los trabajadores y del Ministerio del Trabajo. En el caso de los dos primeros sus representantes para cada una de las comisiones son designados por las Cámaras de la Producción y la Centrales Sindicales de Trabajadores, respectivamente.

La participación de quienes formaban parte de estas Comisiones tuvo muchas dificultades por efectos del ausentismo de diferentes miembros en varias comisiones, lo que provocó un perjuicio principalmente a los trabajadores y, por tanto, en la toma de resoluciones efectivas y su participación.

En el año 2010, el Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo con el fin de aplicar una política salarial acorde con la realidad del país y que permita el equilibrio entre los factores productivos, decidió agrupar y racionalizar las 115 ramas de actividad en 22 comisiones sectoriales, conforme la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Actualmente, la integración de las comisiones mantiene el mismo esquema anterior de representación tripartita y participativa.

En el cuadro que consta a continuación constan las actividades que comprenden la Comisión No. 16 “Turismo y Alimentación, y, en el

Anexo de este estudio, la agrupación de todas las ramas de actividad por cada una de las 22 comisiones sectoriales.

Tabla 12: Ramas de Actividad de la Comisión Sectorial No. 16 “Turismo y Alimentación”

COMISION SECTORIAL	Nº	RAMA DE ACTIVIDAD
16 TURISMO Y ALIMENTACION	85	Servicio de alimentación: abastecimiento de comida por encargo.
	86	Agencias de viajes y turismo.
	87	Establecimientos que prestan servicios de comidas y bebidas: restaurantes, cafeterías, bares, fuentes de soda, drive inn, heladerías, cevicherías, hamburgueserías, pizzerías, fritaderías, etc., incluyéndose las personas naturales y jurídicas que utilizan.
	88	Establecimientos que prestan servicios de alojamiento turístico, hoteleros y no hoteleros. Alojamientos hoteleros: hoteles, hostales, residenciales, hotel apartamentos (apart-hotel), hostales, residencias, pensiones, hosterías, moteles, refugios, cabañas.
	89	Trabajadores de los parques nacionales y áreas naturales.

Fuente: Acuerdo Ministerial No. 117
Registro Oficial No. 241 de 22 de julio del 2010

1.2.6.5 Estructuras Ocupacionales y Clasificación

Las estructuras ocupacionales comprenden los cargos o puestos de trabajo que son inherentes a cada una de las ramas de actividad.

Estos cargos o puestos de trabajo se encuentran clasificados en cinco grupos y once subgrupos, con el objetivo de estandarizar los niveles ocupacionales en las comisiones sectoriales.

El detalle de los niveles de las estructuras ocupacionales de las diferentes comisiones sectoriales, consta en siguiente cuadro:

Tabla 13: Niveles de las Estructuras Ocupacionales

Niveles		Descripción
A	Jefatura	
B	Supervisión	Supervisión General
		Supervisión Técnica
		Supervisión Operativa
C	Operación	Operación Específica
		Operación Técnica
		Operación Básica
D	Asistencia	Asistencia Administrativa
		Asistencia Técnica
E	Soporte	Soporte Administrativo
		Soporte Técnico

Fuente: Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0292
Registro Oficial 658 (Sup.) de 29 de diciembre de 2015

1.2.6.6 Comisión Sectorial “Turismo y Alimentación” – Actividad:

Alojamiento

Para referencia, en este estudio me concentraré en la Comisión Sectorial No. 16: Turismo y Alimentación y, de manera particular, en la que comprende a la actividad de “Establecimientos que prestan servicios de alojamiento turístico, hoteleros y no hoteleros. Alojamientos hoteleros: hoteles, hostales, residenciales, hotel apartamentos (apart-hotel), hostales, residencias, pensiones, hosterías, moteles, refugios, cabañas.”, en la que están los trabajadores del sector hotelero, específicamente aquellos que se

enmarcan en el tipo y categoría del establecimiento de alojamiento de la marca IBIS de la cadena hotelera Accor.

La Tabla de remuneraciones del sector alojamiento contiene 220 cargos o puestos de trabajo y sus respectivas remuneraciones que, a diferencia de otros sectores, considera una variable particular que está determinada por la clasificación oficial de los establecimientos que está regida por el Ministerio de Turismo; clasificación que se encuentra agrupada en 4 niveles: Cinco estrellas o lujo; cuatro estrellas o primera; tres estrellas o segunda; y, dos y una estrella o tercera y cuarta, categorías respectivamente.

En el Anexo No. 2 consta el detalle de la Tabla de remuneraciones y los puestos de trabajo que se aplica en el sector, entendiéndose son los valores mínimos sobre los cuales se debe pagar la remuneración al trabajador de acuerdo con su respectivo puesto de trabajo.

1.3 HOTEL IBIS – GRUPO ACCOR HOTELS

Para complementar este capítulo nos concentraremos en el estudio del Grupo ACCOR y, de manera particular, su marca hotelera IBIS -Hotel IBIS-, que forma parte de su portafolio de marcas y es, en la que, para el caso de esta disertación, se

planteará el diseño de un modelo de selección de personal mediante la aplicación de estrategias de programación neurolingüística y lectura de lenguaje no verbal, a la entrevista de selección.

1.3.1 Antecedentes

El Grupo ACCOR es una compañía francesa con sede en París. Se creó en 1967 con la apertura de su primer hotel con la marca Novotel en la ciudad de Lille en Francia. Actualmente tiene 3 divisiones de negocios: Hoteles, con una participación del 67%; agencias de viajes y restaurantes, que representan el 15%; y, servicios relacionados con turismo y viajes, con el 18%. (Universidad de Huelva, 2007)

ACCOR se encuentra entre las 10 mayores cadenas hoteleras internacionales del mundo (Hinojosa, 2016) y está presente en 92 países con 3.942 hoteles y 524.955 habitaciones (Accor Hotels, 2016). Cifras al 30 de junio de 2016.

1.3.2 Marcas Hoteleras del Grupo ACCOR

La cadena ACCOR Hotels cuenta con una diversidad de marcas hoteleras que están dirigidas a distintos segmentos de clientes, tanto corporativos -negocios-, como de ocio -vacaciones y descanso-, con una variada oferta de hoteles de lujo, de alta gama, de media gama y económicos.

En la Tabla que está a continuación se muestran las veintitrés marcas hoteleras que posee actualmente el Grupo Accor, en los diferentes niveles. Además, se revisa las marcas presentes actualmente en nuestro país.

Tabla 14: Marcas Hoteleras del Grupo ACCOR HOTELS

LUJO	GAMA ALTA	GAMA MEDIA	ECONOMICO
RAFFLES	adagio PREMIUM	NOVOTEL	ibis
<i>Fairmont</i>			ibis STYLES
SOFITEL LEGEND	GRAND MERCURE	MERCURE HOTELS	adagio access
SO SOFITEL			ibis budget
SOFITEL	 华住酒店集团 HUAZHU HOTELS GROUP LTD.	MAMA SHELTER	HOTEL FORMULE1
 GALLERY BY SOFITEL			hotelF1
PULLMAN	THE SEBEL	adagio	Thalassa SEA & SPA
swissôtel			

En el nivel de lujo se encuentran 8 marcas, a saber: Raffles. Fairmont. Sofitel Legend, Soy Sofitel, Sofitel, Mercure Gallery, Pullman: y, la recientemente adquirida, Swissotel. Esta última tiene presencia en Ecuador en la ciudad de Quito, con un hotel.

Las marcas de gama alta son 4: Adagio Premium, Grand Mercure, Huazhu; y, The Sebel. En la actualidad ninguna de estas marcas tiene presencia en Ecuador.

En hoteles de gama media se encuentran las siguientes marcas: Novotel, Mercure, Mama Shelter: y, Adagio. En Ecuador, se encuentra presente la marca Mercure, con un hotel en Quito.

El nivel de hoteles económicos del Grupo Accor, está representado por 7 marcas: Ibis, Ibis Styles, Adagio Acces, Ibis Budget, Formula 1, HotelF1; y, Thalassa. La marca Ibis es la que tiene mayor proyección de desarrollo en Ecuador, ya que se ha anunciado por parte del grupo Accor y del inversionista a cargo de este macro proyecto, el establecimiento de 10 hoteles en distintas ciudades del país en los próximos 10 años, con una inversión aproximada de 100 millones dólares. El primer hotel de la marca IBIS está localizado en Quito y su apertura está prevista para inicios del segundo semestre del 2017.

Los demás hoteles IBIS en Ecuador que se ha planificado construir estarán en Guayaquil, Santo Domingo de los Colorados, Cuenca, Machala, Esmeraldas, Manta, El Coca, Ambato y Tena.

1.3.3 Hoteles IBIS

Los hoteles ibis, utilizando “ibis” como un genérico, se encuentran distribuidos en 4 continentes: Europa, África, Asia y América. De acuerdo con la página web www.ibis.com, al año 2016, los hoteles ibis sumaban alrededor de 2.042 establecimientos que están localizados en más de 70 países.

“Ibis” agrupa tres marcas que, si bien usa un logo similar -una almohada-, están perfectamente caracterizadas por sus servicios y concepto: Ibis, que usa el color rojo y es la marca insignia en el mercado hotelero; Ibis Styles, el color verde; e, Ibis Budget, el azul.



A continuación se presenta una breve descripción de las tres marcas “ibis” con el objetivo de que el lector pueda conocer sus diferencias.

1.3.3.1 Ibis

Los hoteles de la marca Ibis, se rigen por estándares en cuanto a servicios y facilidades, que son de obligatorio cumplimiento. Es una marca estandarizada, es decir que los clientes encontrarán en todos los hoteles de esta marca similares habitaciones, los mismos servicios, áreas comunes y facilidades. Disponen de servicio de restaurante, de bar y de snacks fríos y calientes, con atención las 24 horas. La recepción atiende también las 24 horas y el desayuno bufet se sirve desde las de 4 hasta las 12 horas de la mañana. En los hoteles Ibis se garantiza los servicios a través del “contrato de satisfacción 15 minutos” que aplica al desayuno, la habitación, los bocadillos, el bar y, en los países de América Latina, también a los servicios de internet; en cuyo caso el hotel dispone de 15 minutos para solucionar el reclamo o el cliente será invitado. Por las características de este hotel, sus clientes son personas del segmento corporativo -negocios-, sin embargo acoge también a clientes y familias que viajan por vacaciones y descanso. La frase que caracteriza a esta marca es: “Nuevos Ibis, nueva comodidad”.

1.3.3.2 Ibis Styles

“Diversos estilos, comodidad única”, es la frase que caracteriza a la marca Ibis Styles. Cada Ibis Styles tiene su historia, significado,

vida y personalidad únicos. En cada planta el cliente encontrará colores de diseño y un estilo muy particular. El precio se maneja con el concepto de “todo incluido”: habitación más desayuno bufet más conexión a internet. Esta marca es muy atractiva para clientes de ocio y negocios, así como para familias, al disponer de suites familiares para hasta 4 personas y una zona para niños en el vestíbulo junto con otras facilidades para los más pequeños, como cunas, calienta biberones y sillas para bebés. Los hoteles Ibis Styles a diferencia de los hoteles Ibis, pueden disponer o no servicio de bar y restaurante.

1.3.3.3 Ibis Budget

Es la marca de referencia de AccorHotels en el segmento económico. Ibis Budget ofrece a sus huéspedes habitaciones con capacidad para 1 a 3 personas, con baño privado. Los hoteles Ibis Budget disponen en la habitación de conexión a internet sin costo, televisión y acceso a canales de televisión por cable. El servicio de desayuno es tipo bufet, a precio bajo, y tienen disponible en el vestíbulo máquinas expendedoras de aperitivos y bebidas frías y calientes a cualquier hora. Ibis Budget se caracteriza con el lema: “Descanso y precio de ensueño”.

1.3.4 Ibis Quito

A fin de circunscribirnos al Hotel Ibis Quito, que es materia de esta disertación, es necesario que conozcamos sus características en cuanto a ubicación, capacidad, servicios y facilidades con las que dispondrá este establecimiento. Además, apuntaremos el asunto societario y su inversión.

Este proyecto lo está desarrollando la empresa ECUARESORTS S.A., de origen ecuatoriano, cuya inversión es totalmente nacional y cuenta para su financiamiento con un crédito de la Corporación Financiera Nacional. El monto de la inversión asciende a 9 millones de dólares, aproximadamente.

ECUARESORTS S.A. posee la franquicia de IBIS para Ecuador y está presidida por el Ing. José Ochoa García, empresario cuencano de reconocida trayectoria en el sector a nivel nacional, a quien le acompañan otros inversionistas provenientes de diferentes ciudades del Ecuador.

El Hotel Ibis Quito, se localizará en la zona centro norte de la ciudad de Quito, en las calles Diego de Almagro y Belo Horizonte, sector La Pradera, que es uno de los sectores con mayor desarrollo comercial e inmobiliario de la ciudad, en el que se encuentran establecidas oficinas y empresas privadas de variada índole, instituciones públicas, centros comerciales, centros de educación intermedia y superior (FLACSO, U. Israel), y, muy cercano a la Mariscal, una zona turística por excelencia.

La construcción del hotel Ibis Quito inició en junio del 2015 y su apertura está programada para el mes de julio del 2017. La compañía SEMAICA es la encargada de la construcción del hotel que se encuentra implantado en una edificación de 10 pisos.

El Ibis Quito, de acuerdo con el reglamento de alojamiento turístico vigente en Ecuador, se clasificará como un establecimiento del tipo “Hotel” en la categoría “3 estrellas” y dispondrá de los siguientes servicios y facilidades:

- 150 habitaciones
- Restaurante
- Bar
- Centro de negocios
- Salones para eventos
- Parqueadero

Todos estos servicios deberán cumplir con los estándares de la marca IBIS.

1.3.5 Demanda potencial de trabajadores del Hotel IBIS Quito

Como mencionamos anteriormente, en uno de los temas referentes a la actividad hotelera, en el Ecuador existe una estructura ocupacional, que son los diferentes puestos de trabajo, y una tabla de sueldos sectoriales, que

contiene los valores mínimos a pagar por este concepto, dependiendo del cargo y la categoría del establecimiento.

Información que el empresario deberá tomar en cuenta para definir, tanto los diferentes cargos que requerirá para la operación del establecimiento como para el cálculo del rubro de nómina en los estados financieros del Hotel.

En la definición de parámetros que se utilizan, a nivel internacional, para determinar el personal que debe ser contratado para el funcionamiento de un hotel, Fernández Fuster en su libro Teoría y Técnica del Turismo, señala que el número de trabajadores a contratar está en relación a dos variables: capacidad (a un mayor número de habitaciones más trabajadores) y categoría del establecimiento (a mejor categoría mejor servicio, es decir más trabajadores). Variables que se articulan para referenciar los siguientes ratios aproximados:

- Lujo (5 estrellas) = 1 trabajador por habitación = (1)
- 4 estrellas = 1 trabajador por habitación y media = (0,66)
- 3 estrellas = 1 trabajador por dos habitaciones = (0,50)
- 2 estrellas = 1 empleado por tres habitaciones = (0,33)

(Fernández Fuster, 1980)

Sobre esta base, para el cálculo del número de trabajadores con que deberá contar el Hotel Ibis Quito y, considerando que se trata de un hotel de 150 habitaciones categorizado en 3 estrellas, el ratio que le correspondería es 0,50; es decir 1 trabajador por cada 2 habitaciones, lo que significaría la contratación de 75 trabajadores que se distribuirían entre los diferentes departamentos: recepción, conserjería, administración, cocina, restaurante, bar, habitaciones, etc.

Como consecuencia, una vez que se ha establecido el requerimiento de personal de la empresa, se deberá implementar el proceso de selección (convocatoria y perfiles) para los diferentes niveles (administrativo, técnico y operativo), así como la aplicación de los diferentes métodos y herramientas técnicas que permitan optimizar y asegurar los mejores resultados.

2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El recurso más importante con el que cuentan las empresas sin lugar a dudas es el capital humano, el funcionamiento de una organización depende en gran medida de las capacidades de sus empleados, las aptitudes y habilidades que disponen para cada puesto de trabajo a lo que se suma el compromiso y entrega a la empresa en el desempeño de las labores diarias.

Por esto es de vital importancia que los procesos de selección y reclutamiento de personal de las empresas, sean totalmente eficientes y traigan a las filas de las organizaciones los mejores y más calificados aspirantes, que cumplan con los requerimientos y expectativas para los que fueron contratados y que en un futuro no se den inconvenientes que perjudique a las organizaciones.

2.1 Concepto

Según (Alles, 2010), La selección de personal, como su nombre lo indica, es el proceso de “Selección” o elección de una persona en particular, en función de criterios preestablecidos. Se entiende a la selección de personal como aquella acción, o actividad, que le compete al departamento de Recursos Humanos de una organización o su equivalente, cuando una vacante o un requerimiento de personal se presenta, y es necesaria la inclusión de un nuevo integrante a la organización.

De igual manera (Chiavenato, 2009) dice en su libro Administración de Recursos Humanos que la selección de personal puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados al correcto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

2.2 Importancia del proceso de selección

Sin lugar a duda una apropiada elección del personal es decisiva en el desarrollo de las empresas, por lo que partir de conceptos claros e idóneos de selección de personal es de vital importancia, cuyos procesos deben responder a las expectativas y direccionamientos de las empresas, a pesar de que no se lo realiza de manera frecuente como los procesos contables o financieros, al momento de llevar a cabo la selección se debe efectuar cumpliendo con los parámetros de selección que permitan buscar los candidatos más idóneos para el desempeño de las funciones específicas para cada puesto de trabajo, como se menciona anteriormente el personal adecuado es el motor de la organización.

Si bien es cierto, existen muchos procesos que se dan internamente en las organizaciones y que sin duda son sumamente importantes para su cumplimiento de objetivos, pero al momento de referirnos a la contratación de personal es importante responderse una pregunta ¿Cómo encontrar a la persona adecuada para

una vacante dentro de la organización? Es entonces cuando la selección de personal se vuelve importante.

La empresa no se beneficia al tener un empleado que no siente satisfacción de hacer lo que hace, y al empleado tampoco lo beneficia realizar un trabajo que no lo apasiona o que no disfruta, y por ende, esto conlleva a que tampoco “se sienta parte” de la empresa. (Enciclopedia Digital, Importancia, 2016)

Por lo tanto y a objeto de mantener un ambiente laboral adecuado donde tanto el empleado como el empleador se sientan complacidos con lo que reciben el uno del otro, el proceso de selección de personal se torna de vital importancia dentro de los procesos de la organización, darle la jerarquía que requiere sin duda aumenta las posibilidades de encontrar una persona idónea para que la empresa pueda garantizar una relación a largo plazo.

Zayas Agüero (2016) considera que la importancia y necesidad de este proceso radica en contar con la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, que permita una ejecución más eficiente e incida en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores; esto tiene influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales entre otras.

2.3 Definiciones básicas del proceso

Para definir el campo de acción y los lineamientos de la selección de personal se ha tomado en cuenta también a Chiavenato (2009) quien sustenta que la selección de personal se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Como menciona Zayas Agüero (2016) El proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria.

El proceso de contratación de personal está estrechamente relacionado con los objetivos de la empresa, las políticas que se plantea como organización y las expectativas que la gerencia espera de su recurso humano. Por lo mismo el proceso alcanza el umbral en el que requiere procedimientos claros y precisos, y para su aplicación y entendimiento es importante entenderlo como un sistema ordenado y estructurado.

2.4 El proceso de selección de personal como un sistema

Para entender a la selección de personal como un sistema es necesario tener claro la definición de sistema, de acuerdo a la página web, (ALEGSA - Santa Fe, 2016) un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben entradas en forma de datos, energía o materia del ambiente y proveen salidas como información, energía o materia.

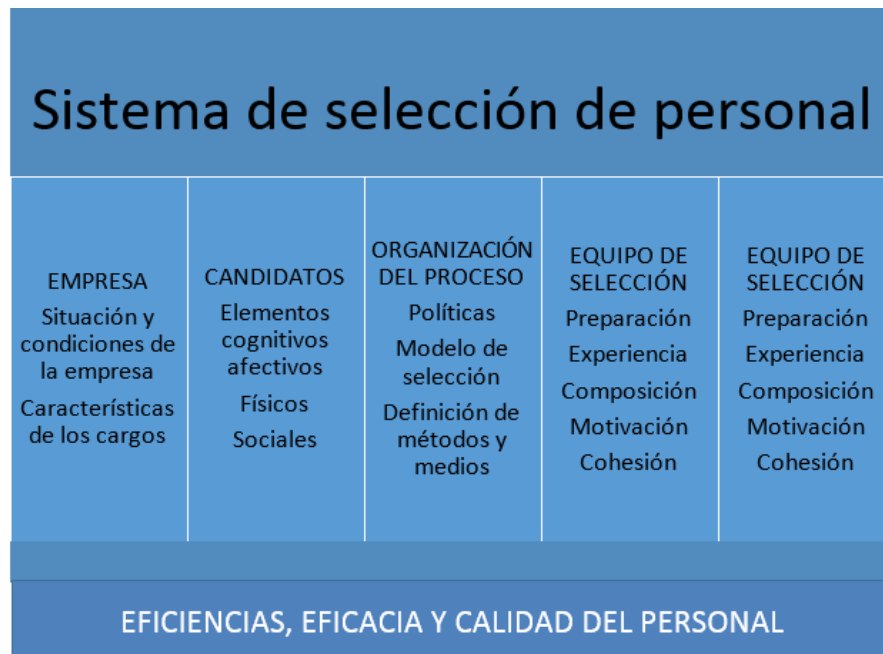
Si se aplica el concepto de sistema a un proceso de selección de personal, este detecta la necesidad de personal, recibe entradas en forma de postulantes, realiza un proceso interno donde se selecciona al mejor oprimado, se producen resultados que cubre la necesidad del puesto y que permita satisfacer las expectativas del cliente interno.

Con estos antecedentes puede comprenderse que los sistemas de selección de personal como lo concibe Zayas Agüero (2016) en su documento, que dice que no existen aislados de su entorno, sino que están condicionados por distintos factores; económicos, políticos, sociales y del medio donde se desarrolla.

Todo sistema está compuesto por un grupo de elementos interrelacionados, cuya cualidad resultante es cualitativamente diferente a la suma de sus partes, de la interrelación de los principales elementos componentes del sistema de selección de personal depende el éxito de este proceso, en definitiva estos elementos son:

las empresas, los candidatos, la estructura y la organización del proceso de selección, el equipo de selección, y de la correcta interrelación entre estos elementos depende en gran medida la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores.

Gráfico 2: Selección de personal como sistema



Fuente: (Zayas Agüero, 2016)

El sistema de selección de personal dentro de una organización, es el conjunto de actividades organizadas para cumplir con el objetivo, traer capital humano idóneo a las empresas, de igual manera no se debe dejar de lado los posibles problemas que pueden presentarse en este proceso, por lo que se requiere analizar de manera más exhaustiva el tema.

2.5 Procesos de contratación deficientes

Como se menciona al inicio del capítulo, al contratar a un nuevo empleado para formar parte del equipo de trabajo de una organización, se corre con el riesgo de que su contratación no sea la más adecuada y que a futuro aumente los índices de rotación de personal, debido a malas contrataciones, incumplimiento de expectativas del puesto de trabajo, falta de procesos eficientes de selección, poco o nada en el uso de herramientas actualizadas; entre otros problemas que causan un proceso de contratación deficiente.

Si bien es cierto, los procesos de selección presentan problemas que precisamente se dan en los procesos de contratación, estos se enmarcan en deficiencias o errores del proceso per se, en este punto es importante resaltar desde una perspectiva más holística, que la raíz de los problemas pueden ser generados en la conformación misma de la empresa, esto trae a discusión el análisis de empresas familiares.

Muchas de las grandes y pequeñas organizaciones se han formado y tienen su origen en ámbitos familiares, donde a más de juntar capitales se dan oportunidades a los propios integrantes de la familia para trabajar como parte de la organización, y es ahí donde los procesos de selección se vuelven un tanto inaplicables, pues este particular enseña que hay que necesariamente partir de la idoneidad de las personas para cada puesto demandado dentro de la empresa es de vital importancia, sin importar si son allegados, familiares o recomendados, cabe señalar que esto no

significa que no se pueda aportar a la empresa en lo que esta requiera, siempre y cuando se los ponga en el puesto apropiado dependiendo de la aptitud y de esta manera aportar en beneficio de las partes .

No con esto queremos desestimar el éxito que muchas de las empresas han tenido, sin embargo no podemos ocultar que los problemas de incumplimiento de expectativas, falta de compromiso, malversación de fondos, y hasta quiebras de empresa se dan precisamente por la falta de idoneidad del personal en sus puestos de trabajo.

2.5.1 Consecuencias de un mal proceso de selección

Mondy (2010) en su libro Administración de Recursos Humanos, subraya que una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, pero las decisiones deficientes de selección puede causar daños irreparables, una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal. La selección del individuo incorrecto para un puesto es costoso, pues reemplazar a un empleado que no es adecuado para un puesto cuesta en promedio 2,5 veces el salario de un individuo. Esto es realmente significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección.

2.5.2 Errores en la selección de personal

No importa si la empresa tiene 100 empleados en su nómina o si tan solo cuenta con 2 personas, la selección de personal es un proceso que debe ser cumplido a todo nivel y en toda organización. Pero así también cabe subrayar que este proceso presenta errores y es pertinente para este escrito su explicación.

Wald, (2016) nos comparte en su artículo algunos de los errores comunes que se cometen en las empresas al contratar empleados y algunos de ellos se mencionan a continuación.

2.5.2.1 No identificar las necesidades verdaderas de la empresa:

La primera acción que la empresa debe realizar al tener un requerimiento de personal interno, es definir con claridad, qué parámetros objetivos debe cumplir el candidato, qué grado de formación debe tener, qué experiencia laboral debe acreditar, qué sistemas informáticos tiene que dominar, qué está buscando en términos de habilidades, carácter y competencias, y qué habilidades se requieren para el puesto

2.5.2.2 No verificar las habilidades de los postulantes.

Al realizar el análisis del puesto requerido por la empresa es primordial que se conozca que habilidades se requieren para el mismo, por lo que resulta dirimente el verificar las habilidades de un postulante para un trabajo en específico.

2.5.2.3 Contrataciones apresuradas

Muchas veces dentro de la organización se presentan vacantes imprevistas que se pueden dar por diversas razones, y eventualmente se necesitan reemplazos de manera urgente para un determinado puesto. En estos casos muchas veces se toman decisiones de contratación en medio de la desesperación y consecuentemente los procesos de selección pierden rigurosidad.

2.5.2.4 Desdén y desorden de prioridades:

Entre muchas de las actividades que normalmente se desarrollan en una organización, la contratación de personal es una a las que menos atención se le presta y la que menor prioridad tiene dentro de las actividades diarias, pues para gerentes y directivos este proceso se puede tornar tedioso e inoportuno, pues después de todo,

hay muchas cosas que hacer. Los gerentes deben luchar con la muy humana tendencia a querer hacer menos cosas y por ende típicamente se contrata al primer candidato que se entrevista.

2.5.2.5 Contratación emocional:

Los estudios revelan que durante las entrevistas de selección la mayor parte de los entrevistadores deciden en los primeros diez minutos de la entrevista, y luego gastan los 50 minutos restantes justificando la decisión. El hecho de que alguien parezca idóneo para el puesto no significa que vaya a serlo.

2.5.2.6 Prejuicios de contratación

Lamentablemente la perspectiva y percepción propia que se tienen respecto a ciertos aspectos como género, apariencia, o desempeño pueden influir en la decisión de contratación de un candidato o candidata para una función. Pues la creencia de que una mujer no puede manejar cargas pesadas o manipular maquinaria pesada, o que un hombre no puede ser un buen enfermero o secretario están presentes en el pensar de muchos entrevistadores y gerentes. Y al final del día influyen en la decisión equívoca de selección.

2.5.2.7 Recomendaciones inadecuadas.

Al entender al ser humano como un ente netamente social, se sabe que es un ser influenciable por criterios y opiniones de otras personas, y si el vínculo con la otra personas es importante, la influencia en una decisión puede tener un impacto más alto aun. Por esto y aplicándolo a los errores de la contratación de personal, en muchas ocasiones se escoge un candidato sin que pase por un proceso de contratación estructurado, y se toma la decisión simplemente porque fue recomendado por alguien. En ocasiones el candidato cumple con las expectativas, pero en otras puede causar todos los problemas que se han mencionado en este escrito.

2.5.2.8 Promoción interna a ciegas:

A pesar de que un empleado se haya desempeñado satisfactoriamente durante un tiempo considerable en un puesto de trabajo, esto no garantiza que cumpla con las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que un puesto de mayor jerarquía y con mayor responsabilidad requiera. Un buen empleado no es necesariamente un buen gerente. Hemos visto más de una vez carreras truncadas debido a una mala promoción. Es importante asegurarse que la empresa siga un proceso completo de análisis y

selección al promover a alguien, hay que promover con la seguridad de esta promoción cumpla con todos los procesos para no crear problemas y encontrar la mejor solución.

2.5.2.9 No verificación de antecedentes y referencias:

En numerosas ocasiones se presentan conductas ofensivas o problemas en el trabajo y generalmente los implicados son empleados cuyos antecedentes y referencias no se habían investigado con la debida minuciosidad. La contratación eficiente tiene que obligatoriamente investigar los antecedentes de sus postulantes.

Si bien es cierto, los errores descritos anteriormente tienen un enfoque más general del proceso de selección, para llegar al planteamiento del modelo de aplicación de lectura de lenguaje no verbal y estrategias de programación neurolingüística, es necesario profundizar en las consecuencias que un mal proceso pueda tener y entre ellos está el índice de rotación de personal, para lo cual es necesario esclarecer que significa en un ámbito empresarial.

2.5.3 Rotación del personal

Chiavenato (2007) explica que la expresión de rotación de recursos humanos se utiliza para medir la variación de personal entre una organización y su ambiente; es la cantidad de personal que ingresa y sale de la compañía.

Si el índice de rotación es muy alto se perjudica a la empresa pues se produce demasiada inestabilidad, por otro lado si el índice de rotación es muy bajo se puede producir una paralización y decadencia del personal de la organización. El índice ideal es cuando se logra retener al personal de buen desempeño y actitud, y sustituir a aquel que demuestra problemas difíciles de corregir.

2.5.3.1 Tipos de rotación de personal

Pigors y Meyers (1985) definen a la rotación como el grado de movilidad de los empleados y le clasifica como:

- **Rotación inevitable:**

Las principales causas son: enfermedades crónicas, muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, entre otras.

- **Rotación evitable:**

Se puede señalar como las causas más relevantes, la insatisfacción laboral, inconformidad con los sueldos, mala selección, mala integración o identificación del empleado a la organización, falta de programas de ascensos, etc.

- **Rotación saludable:**

Se puede producir por ascensos, traslados, promociones, etc.

- **Rotación no saludable:**

Las causas son por aspectos indeseables como faltas a las políticas y reglamentos de la organización.

2.6 Pasos para la selección de personal

Un proceso de selección adecuado y objetivo, busca mediante sus diferentes fases determinar el mejor candidato para un puesto específico, por lo que en primera instancia es importante definir las fases que comprenden un proceso de selección.

En su libro (Alles, 2010) menciona que existen 20 pasos necesarios para la realización de un proceso de selección, desde el momento en que surge la necesidad de cubrir una posición, ya sea por la renuncia de un colaborador o por la necesidad de abrir un nuevo puesto de trabajo, como es el caso que se desarrolla

en este documento, hasta el momento donde el empleado tiene su proceso de inducción a la empresa.

Si bien es cierto, cada uno de estos pasos a seguir son de gran relevancia para cumplir con el objetivo, (Alles, 2010) menciona que es necesario enmarcarlos en cuatro fases importantes, mismas que se detallan en el siguiente cuadro, contiene dieciséis de los pasos más relevantes que se mencionan en el párrafo anterior:

Tabla 15: Fases del Proceso de Selección

FASE 1 - Atracción	FASE 2 - Primera selección	FASE 3 - Selección	FASE 4 - Decisión
<ul style="list-style-type: none"> •3. Revisión de la descripción del puesto •4. Recolección de información sobre el perfil requerido •5. Análisis sobre eventuales candidatos internos •6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no •7. Definición de las fuentes de reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> •8. Recepción de candidaturas •9. Primera revisión de antecedentes 	<ul style="list-style-type: none"> •10. Entrevistas (1 o 2 rondas) •11. Evaluaciones específicas y psicológicas •12. Formación de candidaturas 	<ul style="list-style-type: none"> •13. Confección de informes sobre finalistas •14. Presentación de finalistas al cliente interno •15. Selección del finalista por el cliente interno •16. Negociación •17. Oferta por escrito •18. Comunicación a postulantes fuera del proceso

FUENTE: (Alles, 2010)

2.6.1 Atracción

Se entiende como atracción al momento del proceso donde la empresa delimita la necesidad de contratación de un empleado, al plantear el puesto que se requiere, al decidir si se realiza promociones internas o contrataciones externas para lo cual se definirá fuentes de reclutamiento.

2.6.2 Preselección

En el momento de la preselección se recepta las candidaturas toda vez que se haya escogido el método de recepción, que puede ser: electrónico, físico, directo o cualquiera de las otras modalidades de recepción de hojas de vida, así también se procurará realizar un primer estudio de antecedentes de los candidatos disponibles.

2.6.3 Selección

El tercer momento comprende la realización de rondas de entrevistas a los candidatos que hayan tenido congruencia y cumplimiento de los requerimientos del puesto, basados en las hojas de vida presentadas, se realiza evaluaciones específicas y psicológicas dependiendo del tipo de requerimientos que se tenga, y finalmente se propondrá un cuadro de candidatos a las personas encargadas de la decisión.

2.6.4 Decisión

En el último momento de un proceso de selección, se realiza informes respecto a los candidatos finalistas, se presenta a los encargados de tomar la decisión de contratación, se realizarán negociaciones respecto a salarios, horarios y demás temas a tratar con el postulante, se entrega una oferta por escrito al candidato seleccionado y se comunica a los postulantes que no fueron aprobados.

Basados en estas cuatro categorías, es necesario describir cada uno de los 20 pasos que comprende el proceso de selección planteado por Alles (2010). Es importante mencionar que estos son una referencia para el planteamiento del modelo de contratación motivo de este trabajo, pues en la realidad ecuatoriana y en específico el tema que nos ocupa el sector hotelero, algunos resultan innecesarios para tener un proceso de selección eficiente.

1. **Necesidad de cubrir una posición:** Se presenta por una vacante y depende de la línea en la que el empleado sea requerido.
2. **Solicitud de Personal:** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

3. **Revisión de la descripción del puesto:** En caso de que la empresa lo tenga perfectamente definido, se debe partir de este documento, revisar con el cliente interno y tomar notas complementarias para el siguiente paso.
4. **Recolección de información sobre el perfil requerido:** Recabar la información y hacer un análisis del cargo a cubrir.
5. **Análisis sobre eventuales candidatos internos:** Evaluar si existen candidatos internos para la posición, es decir empleados ya contratados dentro de la empresa.
6. **Decisión sobre realizar búsqueda interna o no:** al tomar la decisión, se pueden tomar en cuenta mecanismo de promoción interna como job posting o auto postulación.
7. **Definición de las fuentes de reclutamiento:** Se acudirá a la base de datos, anuncios, contactos, consultoras, etc.
8. **Recepción de Candidaturas:** Recolección de CV (hoja de vida).

- 9. Primera revisión de Antecedentes:** consiste en la lectura de hojas de vida, el objetivo es descartar casos identificando a los candidatos que más se ajusten al perfil.
- 10. Entrevistas:** Presentación del postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan con el perfil buscado y del análisis de las motivaciones de las personas.
- 11. Evaluaciones Específicas y Psicológicas:** Tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo entre otros aspectos.
- 12. Formación de Candidaturas:** Del análisis de la información recolectada de los pasos anteriores se debe identificar a los mejores postulantes en concordancia con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
- 13. Confección de informes sobre finalistas:** Se lo realiza en base a la información completa de los candidatos y debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

- 14. Presentación de finalistas al cliente interno:** En este paso el responsable del departamento de recursos humanos brindará apoyo en la coordinación de las entrevistas.
- 15. Selección del finalista por el cliente interno:** El responsable del departamento de recursos humanos asesorará al cliente interno en el momento de tomar la decisión.
- 16. Negociación de la oferta de empleo:** Planteamiento entre el empleado y el empleador o futuro jefe, respecto a horarios, sueldos, vacaciones, responsabilidades y derechos del postulante seleccionado.
- 17. Presentación de una oferta por escrito:** Entrega de una propuesta escrita de los requerimientos del empleo, sueldo, horarios, vacaciones, responsabilidades y derechos al futuro empleado.
- 18. Comunicación a postulantes fuera del proceso:** Consiste en informar a los candidatos que no fueron seleccionados, se recomienda realizar esta gestión una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

19. Proceso de admisión: Comprende trámites legales, firma de contratos y documentos necesarios, modalidades de pago y demás procedimientos internos para que el empleado comience sus labores en la organización.

20. Inducción: Finalmente este paso consiste en una bienvenida a la empresa del nuevo empleado, la presentación con su equipo de trabajo y sus jefes directos y en caso de que se requiera, jornadas de capacitación.

En el gráfico a continuación se detallan los 20 pasos planteados en el libro Selección por Competencias de Martha Allez.

Gráfico 3: Pasos



FUENTE: (Alles, 2010)

2.7 Selección basada en competencias

Desde la perspectiva práctica y objetiva sobre modelos de contratación, y que en esencia buscan traer a las organizaciones a los mejores y más idóneos recursos humanos, de hecho los modelos de contratación más exitosos son aquellos que analizan las competencias de los candidatos para ocupar un determinado puesto de trabajo, por lo que es necesario ahondar en este modelo a objeto de tener un criterio más acertado.

Considerando el capítulo 2 del libro Selección por Competencias de Martha Allez. La selección de personal por competencias no se refiere al escogimiento de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con altos promedios; selección por competencias significa una selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que éste sea.

Consiste en identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos suficientes requeridos para un determinado puesto de trabajo y; las competencias necesarias, y que de la mezcla de los mismos surja el talento. Cabe resaltar que para este modelo, el talento no es suficiente, pues la motivación es un factor determinante a considerar.

Por lo mismo es indispensable definir en primera instancia los conceptos de competencias, conocimientos, talento y motivación, para lo cual se ha tomado del diccionario de la Real Academia de la Lengua.

2.7.1 Competencias

Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

2.7.2 Conocimientos

Entendimiento, inteligencia, razón natural. Saber o sabiduría de un tema en específico.

2.7.3 Motivación

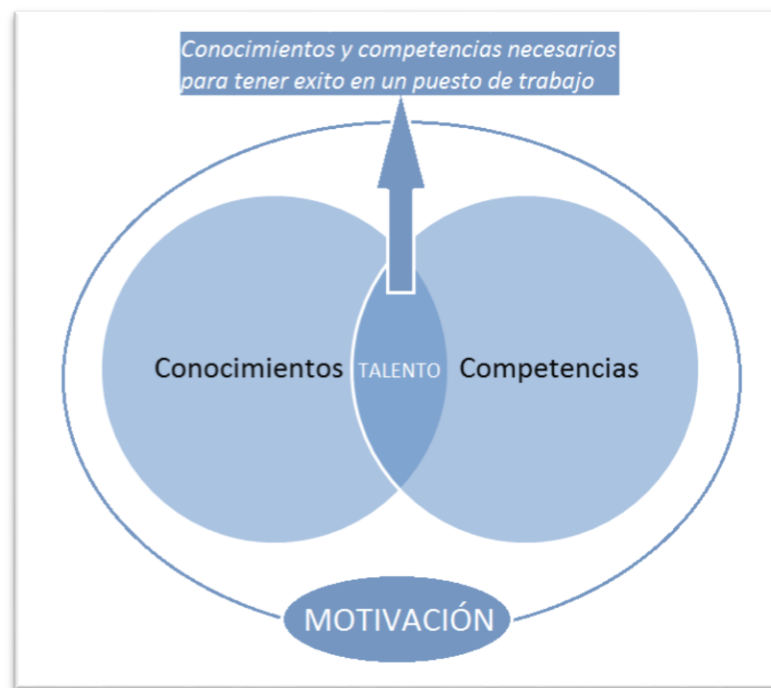
Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

2.7.4 Talento

Capacidad para el desempeño de algo, conjunto de dotes intelectuales de una persona

Al considerar que los términos competencias y conocimientos están estrechamente relacionados con el Talento, se entiende que la selección por competencias es la búsqueda de talento humano, y que se conforma de la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias, en el siguiente gráfico podemos observar su composición, y son estos parámetros los que definen un desempeño superior en un puesto de trabajo.

Gráfico 4: Contratación por competencias



Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Diego Alejandro Utreras Dávila

2.8 Lenguaje no verbal

El diseño del modelo de selección de personal que se aplicará para el hotel IBIS, involucra parámetros de lectura de Lenguaje no Verbal, por lo que se requiere entender los lineamientos del mismo, su procedencia, su contexto cerebral y sus diferentes características.

2.8.1 ¿Qué es el lenguaje no verbal?

También conocido como comunicación no verbal, comportamiento no verbal o lenguaje corporal, en su libro *El Cuerpo Habla* (Navarro, 2012), Joe Navarro detalla que se entiende al lenguaje no verbal como un medio de transmisión de información al igual que la palabra hablada, y que se lleva a cabo a través de expresiones faciales, gestos, contacto físico (háptica), movimientos físicos (cinésica), posturas, ornamentación corporal, e incluso el tono, timbre y volumen de voz.

De acuerdo a Lilian Glass (2003) en su libro “Sé lo que estás pensando”, el lenguaje corporal se trata de experiencias concretas, neurobiológicas que se transmiten mediante el discurso y las expresiones faciales y corporales, y son el resultado de intrincadas conexiones del cerebro.

Si bien es cierto hace algunos años, el estudio del lenguaje corporal no tenía mayor relevancia científica y su rigor no era el más elevado, actualmente y basado en diversos estudios realizados, la importancia que tiene, llega a ser transcendental, pues es valioso señalar que el lenguaje no verbal tiene una incidencia considerable en la comunicación humana, y es importante mencionar que según Albert Mehrabian, profesor emérito de la Universidad de California, tan sólo el 7% de la información que se comunica procede de las palabras. El 38% está ligado a la voz, mientras que el 55%, viene dado por el lenguaje corporal. Por lo tanto, expresado en otros términos, el 93%

de la información que se transmite depende exclusivamente de la comunicación no verbal. Y debido a que la gente no siempre está consciente de que está comunicándose no verbalmente, este lenguaje a menudo es más sincero que las afirmaciones verbales. (Instituto PNL de Madrid, 2016)

Así también corresponde recalcar que el cuerpo humano es capaz de emitir miles de señales o mensaje no verbales, la dificultad radica en interpretar las mismas en forma adecuada, para lo cual es necesario tener algunos parámetros básicos de comprensión, y saber de dónde proviene.

2.8.1.1 El rol del cerebro en la comunicación

Al ser el cerebro la matriz de control y decisión para todos los comportamientos del ser humano, juega un papel fundamental al momento de comprender la comunicación verbal y no verbal y para entender más profundamente es necesario inmiscuirse en su funcionamiento.

Para realizar una lectura de lenguaje no verbal de otras personas, en este caso de postulantes entrevistados para un puesto de trabajo, es necesario conocer cuidadosamente la manera en la que opera el cerebro, e integrar las dos áreas que lo componen: la parte superior del cerebro, el córtex, que permite ver y escuchar información objetivamente, y la parte inferior del cerebro, el sistema límbico que

permite sentir las emociones que se manifiestan, en consecuencia de lo que el cerebro admite ver, sentir y oír.

En su libro “Sé lo que estas pensando” Lilian Glass menciona que un descubrimiento reciente ha revelado que los nervios craneales, localizados dentro del cerebro, controlan tanto la expresión facial como la vocal. Esto significa que exactamente los mismos estímulos externos que provocan las expresiones faciales, controlan también las expresiones vocales, por lo que las verdaderas emociones que una persona siente, pueden filtrarse tanto a través de las expresiones faciales como de la voz.

Para comprender el funcionamiento del lenguaje no verbal en el cerebro, se requiere entender qué partes comprenden los diferentes códigos de comunicación que tienen los seres humanos, y para ello cabe subrayar que el cerebro se compone por dos áreas: la parte exterior del cerebro, el córtex, y la parte baja del cerebro, donde se encuentran estos 4 lóbulos: El lóbulo frontal que es responsable del razonamiento; el lóbulo parietal encargado de la recepción sensorial; el lóbulo occipital, a cargo de la vista, y el lóbulo temporal, responsable de la memoria para el habla, el lenguaje y el oído.

La zona ubicada en el interior del cerebro llamada sistema límbico (que aloja el sistema nervioso simpático y parasimpático) permite tener respuestas emocionales específicamente cuando se oye determinadas voces, tonos o cuando se ve a personas que se conoce. El sistema límbico, es el responsable de que se pueda sentir emociones tales como el enfado, el amor, la excitación, el asco, la rabia y la tristeza (Glass, 2003).

Por lo tanto es importante resaltar que el cerebro emite mensajes corporales, fáciles o incluso vocales muchas veces inconscientemente, que deben ser analizados para comprender en sí lo que verdaderamente el interlocutor quiere expresar.

2.8.1.2 Los cuatro códigos de la comunicación

El medio de comunicación de los seres humanos es un sistema complejo y lleno de variables, pues como se detalló anteriormente es el resultado de una serie de conexiones cerebrales que se conjugan para expresar de forma verbal o no verbal lo que un individuo piensa, siente, opina o considera respecto a las diferentes situaciones en la que se pueda encontrar.

Con el fin de que se tenga un marco de referencia base para comprender la comunicación se toma en cuenta los 4 códigos

primarios de comunicación planteados por Lilian Glass (2003). De estos, el código del habla y el de la voz se procesan a través de nuestro sentido del oído, y por otro lado los códigos de lenguaje facial y corporal, se procesan visualmente.

- **Código del habla**

Hace referencia a las palabras que se utilizan en la comunicación, que es lo que en realidad se quiere decir, el tipo de vocabulario que se ocupa, las expresiones coloquiales, frases y palabras específicas, entre otras variaciones del código verbal.

- **Código vocal**

El código vocal está relacionado con el tono de la voz en la medida en que este sea alto o bajo, la calidad de la voz del interlocutor, si esta es áspera, ronca, melodiosa, apagada, entusiasta, inquieta o agresiva; y de igual manera el volumen de la voz y la velocidad a la que el orador habla.

- **Código del lenguaje corporal**

El código del lenguaje corporal se entiende como un retrato personal en el que se muestra como se habla, como se sienta y como se coloca. Este código comprende el movimiento de pies y manos, la distancia o proximidad de los interlocutores, la

posición de la cabeza y el espacio que ocupe una persona al sentarse.

- **Código del lenguaje facial**

Este código refleja como una persona coloca su cara respecto a algo que escucha o mira, hace referencia a los gestos faciales que utiliza al hablar o expresarse como son: el contacto visual, las comisuras y la posición de la boca, la tensión de la mandíbula, las arrugas en la nariz, la ruborización de los pómulos, entre otros tantos movimientos gesticulares y faciales. (Glass, 2003).

2.8.2 Lectura del lenguaje no verbal

Tomando en cuenta que el lenguaje no verbal consiste en la expresión de emociones, sentimientos, pensamientos e intenciones de las personas, mediante gestos, movimientos corporales y demás ademanes que presentan los seres humanos; para los fines de este estudio es importante saber leer los mismos para su aplicación a otras instancias como la entrevista de trabajo. Por lo que a continuación se detalla ciertos aspectos que se deben considerar al momento de realizar una lectura de comportamientos corporales.

2.8.2.1 Consideraciones para leer el lenguaje no verbal

La lectura del lenguaje corporal implica ciertos requerimientos indispensables a cumplir por parte del lector para que se realice una lectura adecuada y sobre todo acertada. De acuerdo con lo estipulado por Navarro (2012) existen 10 mandamientos para tener una lectura correcta, pero para este estudio se han estimado algunas de las consideraciones que se enlistan a continuación.

- **Observar el entorno:** Si bien es cierto la capacidad visual como seres humanos es extraordinaria, normalmente las personas son muy poco observadoras, y no se percatan de lo que sucede a su alrededor, pues en ningún momento se enseña a observar los detalles que nos rodean; pero la capacidad de observación de estos pequeños detalles como el movimiento de los pies de una persona, el movimiento ocular de los interlocutores al realizar una pregunta, o el simple color de ropa que trae puesto alguien más, estos importantes detalles permitirán realizar lecturas más ajustadas a la realidad de un determinado momento .
- **Entender el Contexto:** entender el término “contexto” como el marco en el que se desarrolla una situación es básico, por ejemplo durante una entrevista de trabajo, es normal que los candidatos presenten ciertos rasgos de nerviosismo al principio,

y que a medida que avanza la entrevista puedan ir desvaneciéndose, sin embargo si el comportamiento nervioso, vuela a surgir cuando se plantean cuestiones más específicas, es necesario preguntarse por qué ha vuelto a presentarse. Con esto se explica que entender el Contexto significa estar conscientes de la situación en la que se va a realizar una lectura de lenguaje corporal.

- **Observar alteraciones en el comportamiento de la persona:**

los cambios repentinos en el comportamiento pueden ayudar a revelar como una persona está procesando la información o como se está adaptando a los acontecimientos emocionales, en ciertas circunstancias las modificaciones en el comportamiento pueden revelar el interés o las verdaderas intenciones del interlocutor. (Navarro, 2012).

- **Entender señales no verbales erróneas o falsas:** en muchas situaciones de tensión, existen personas que también manejan y entienden el lenguaje no verbal, por lo que pueden expresar señales falsas para confundir al lector, para esto es necesario saber identificarlas de acuerdo al análisis de contexto. Un ejemplo claro son las expresiones posadas, aquellas que pueden contener movimientos de músculos faciales extraños o carecer

de movimientos de músculos que en realidad deberían existir, cosa que no ocurre en las expresiones espontáneas, las cuales hay que saber identificar. Las diferencias relativas en los niveles de intensidad de los músculos faciales que se inervan en las expresiones faciales posadas no pueden ser análogamente válidas en las expresiones espontáneas. Las expresiones espontáneas son las idóneas desde el punto de vista de su comienzo, compensación, y coordinación entre los músculos faciales; las expresiones posadas no lo son. Las expresiones posadas tienden a ser asimétricas, es decir, más fuertes en un lado de la cara que en el otro (Castañeda, 2014).

2.8.3 Características del lenguaje corporal

2.8.3.1 Visual

La gente que tiene una fuerte preferencia por el procesamiento visual tiende a sentarse recta e inclinada hacia adelante, o a adoptar una postura erguida al estar de pie. Memorizan creando imágenes y miran frecuentemente hacia arriba porque para ellos la respuesta está en lo alto. Ejecutan movimientos amplios con los brazos, al nivel de los hombros o más arriba. Prefieren ser espectadores antes que participantes. Mahony Terry, (2007).

2.8.3.2 Auditivo – tonal:

La gente con esta preferencia, realizan movimientos oculares, normalmente de lado a lado, más que de arriba abajo. Aprenden bien escuchando, y tienen un tono de voz modulado. (Mahony Terry, 2007). Como en el caso de los auditivos – tonales, es característico que miren más allá de su interlocutor o a otro lado. Sus movimientos de brazos y mano son reducidos y controlados. Mahony Terry, (2007) citado por Castañeda (2012).

2.8.3.3 Kinestésico

Estas personas hablan lenta y pausadamente. Los movimientos de sus manos son reducidos y bajos, sin alejarse mucho del nivel de la cintura. Les gusta estar en movimiento. Mahony Terry, (2007)

2.8.4 Tipos de comportamientos corporales

Es importante antes de empezar con una lectura de lenguaje no verbal de un individuo, comprender algunos comportamientos corporales que se derivan del inconsciente de las personas, siendo muchas veces éstos los más apegados a lo que verdaderamente quieren expresar.

En primera instancia me gustaría citar a Gina Castañeda quien en su tesis “Manual del lenguaje corporal como guía de apoyo en la consultora GREAT

PEOPLE CONSULTING” (2014) menciona que en referencia a las demostraciones de los autores DePaulo y Ekman, existe un índice de aciertos en la detección de mentiras, que para el caso de una entrevista de trabajo resulta fundamental analizar, pues se afirma que el índice de aciertos resulta ser más alto cuando lo que está en juego es mucho más importante y viceversa. Con esto quiero explicar que el nivel de carga cerebral al momento de mentir es distinto al hacerlo frente a un amigo que te regala un obsequio que no te agrada y se le expresa que no te gusta mucho, a mentir en un tribunal o frente a un interrogatorio policial, o en este caso una entrevista de trabajo, donde hay mucho más que perder.

Castañeda subraya que la clave para entender el lenguaje no verbal aplicado a una entrevista de trabajo está en concluir que el engaño es la única explicación posible para ese incremento de la intensidad emocional o mental, y para el desarrollo del modelo de Contratación de personal basado en lectura de lenguaje no verbal es necesario establecerlo como parámetro de medición.

2.8.5 ¿Cómo dominar los secretos de la comunicación no verbal?

Para entender los rasgos que se deben leer de una persona es necesario dividirlos en un análisis de 5 partes del cuerpo:

- 1. Pies y piernas**
- 2. El torso**
- 3. Gestos de los brazos**

4. Las Manos y dedos

5. Gestos Faciales

Para cada una de estas áreas del cuerpo, existen ciertos movimientos reveladores de información inconsciente y para su estudio los analizaremos individualmente.

2.8.5.1 Pies y piernas

De acuerdo al análisis que realiza Navarro (2012), una de las partes más sinceras del cuerpo humano a la hora de enfrentar una situación, son los pies, y se explica por nuestro legado evolutivo, pues durante cientos de años nuestros pies y piernas nos han servido como medio principal de maniobra, escape y supervivencia.

De hecho, estas antiguas reacciones aún están tan arraigadas en el cerebro límbico que cuando un individuo se encuentra con algo peligroso, o incluso desagradable los pies siguen reaccionando como lo hacían en la prehistoria, primero se paralizan, luego intentan alejarse y si no les queda otra alternativa, se preparan para luchar y atacar dando patadas.

Un claro ejemplo que plantea Navarro (2012), son los pies de un niño y para su comprensión lo cito textualmente: Puede que un niño

esté sentado para comer, pero si desea salir a jugar, balanceará los pies y los estirará para alcanzar el suelo desde su silla aunque no haya acabado de comer.

2.8.5.2 Comportamientos no verbales relacionados con los pies y piernas:

- **Pies felices:** Se entiende como el movimiento repentino de los pies, especialmente después de haber escuchado o visto algo importante, y se explica porque este suceso ha afectado emocionalmente al interlocutor. Estas oscilaciones son un indicio de mucha confianza dependiendo el contexto, y en caso de que la intensidad del movimiento aumente, podría considerarse como una posible señal de que la persona se sienta satisfecha con la situación. Así también este balanceo repentino se lo puede entender como un indicio de impaciencia y es importante diferenciarlo de acuerdo al contexto, pues este comportamiento es más común cuando está por finalizar algo o se espera que esto suceda rápido.
- **Cambio de dirección en los pies:** Cuando una persona se siente a gusto con lo que está realizando o cuando se encuentra con otra persona, de acuerdo a Navarro, (2012), se tiende a girar todo el

cuerpo hacia esa persona, en caso de que no lo haga se puede significar que el interlocutor prefiera estar solo. De igual manera cuando las personas no se encuentran cómodas con una determinada situación tienden a girar sus pies hacia la salida más cercana, por lo que es importante comprender porque el individuo está ansioso por irse.

- **Apretón de rodillas:** Este comportamiento se evidencia, cuando una persona que está sentada coloca las manos sobre las rodillas y las aprieta. la lectura que se tiene de este comportamiento al momento de tener una conversación con una persona en un contexto donde ambas se encuentran sentadas, es un indicador de intención que muestra que la persona desea levantarse y marcharse.
- **Cruce de piernas al sentarse:** En un contexto de una entrevista de trabajo, es común que se desarrolle con las dos personas implicadas sentadas, al momento de realizar una pregunta delicada, es importante tomar en consideración si la persona cruza o no la pierna y si ésta se plantea en forma de barrera o bloqueo entre las dos personas. El ejemplo que plantea (Navarro, 2012), explica que a si una persona no le gusta el tema que la otra saca a relucir, el cruce de piernas cambiara rápidamente la

posición y se pondrá en forma de bloqueo, lo que se puede interpretar como incomodidad en el interlocutor. En este caso es importante también notar que si las dos personas cruzan la pierna de igual manera, existe armonía y más bien es un indicador de comodidad.

- **Paralización de los pies:** al momento de topar temas delicados en una conversación, si una persona mueve o hace saltar los pies repetidamente a manera de comportamiento común, y de repente deja de moverlos, significa que está experimentando tensión, un cambio emocional o se siente amenazada de algún modo.
- **Cruce y desaparición de los pies:** parafraseando el texto de Navarro (2012), cuando un individuo, gira los pies hacia adentro de la silla ocultándolos, o incluso rodea las patas de la silla con los tobillos de manera repentina, puede entenderse como una respuesta de paralización y es un indicador de malestar, inquietud o preocupación.
- **Sentarse al filo de la silla:** al momento de estar en una entrevista y solamente utilizar el filo de la silla para sentarse durante el desarrollo de la misma se interpreta claramente como un

indicativo de que el interlocutor desea irse, o se siente inseguro desde un principio.

2.8.5.3 El torso: Esta zona del cuerpo abarca el abdomen, las caderas, el pecho y los hombros y al acoger a la mayor parte de órganos del cuerpo, el lenguaje no verbal que cada uno de estos órganos demuestran que es digno de estudio, pues inconscientemente el cerebro límbico al sentir una amenaza o presenciar una situación incómoda trata de defender estos órganos y en razón de aquello presenta comportamientos que proyectarán lo que sucede en el cerebro. A continuación algunos comportamientos no verbales de esta zona.

2.8.5.4 Comportamientos no verbales relacionados con el torso:

- **Inclinarse o Distanciarse:** Al entender el torso como una parte del cuerpo que aloja órganos vitales, cerebralmente el cuerpo los expone o los retrae de acuerdo al sentimiento que genere una determinada persona, al acercarse a alguien expresa comodidad con el interlocutor o se puede interpretar como si está de acuerdo con la persona, por otro lado al inclinarse hacia atrás o distanciarse de la persona se puede interpretar como un desacuerdo con el tema que se está tratando o es un signo de inconformidad.

- **El cruce de brazos:** Normalmente al estar en el hogar, no necesariamente se cruza los brazos frente al torso, pues en este espacio las personas se sienten seguros. Es importante delimitar que existen diferentes maneras de cruzar los brazos, pero al estar en una conversación normal con otra persona, el cruce de brazos luego de escuchar o ver algo, puede significar la colocación de barreras entre los integrantes de la conversación y se interpreta el mensaje definitivamente como malestar.
- **Laxitud del torso:** Navarro menciona que acomodarse para atrás en un sillón o sofá, a menudo es un símbolo de bienestar, pero al realizar en un contexto serio como una entrevista de trabajo, muestra claramente irrespeto e indiferencia con la autoridad.
- **La respiración:** es claro que en situaciones de estrés o nerviosismo, el cerebro necesita mayor cantidad de oxígeno para reaccionar ante cualquier posibilidad, por lo tanto es importante notar que si el ritmo respiratorio del interlocutor aumenta luego de algún tipo de estímulo ya sea este verbal o visual, es una clara señal de estrés o incomodidad y es necesario tomarlo en cuenta para su análisis.

- **Debilidad en los hombros:** al momento de realizar preguntas clave en una entrevista, es importante también tomar en cuenta la posición que toman los hombros. Navarro (2012) afirma que si éstos se direccionan hacia arriba escondiendo la cabeza en posición de tortuga claramente denotan inseguridad, debilidad y emociones negativas, de igual manera el encoger los hombros se puede interpretar con un gesto de no conocer o estar desentendido del tema.

2.8.5.5 Gestos de los brazos

Dentro del comportamiento no verbal, el observar el movimiento y posición de los brazos, en diferentes espacios y ocasiones puede revelar lo que el cerebro límbico quiere expresar, pues inconscientemente y como lo menciona Navarro en su texto, a diferencia del rostro que es más variable y engañoso, las extremidades superiores proporcionan pistas interesantes no verbales tan sólidas que describen y definen lo que nosotros y aquellos que nos rodean están pensando. Por esto es importante tomar en cuenta el comportamiento de las extremidades superiores para realizar una lectura más certera de los interlocutores.

A continuación se describe ciertos comportamientos básicos que serán de gran utilidad en una entrevista de trabajo.

2.8.5.6 Comportamientos no verbales relacionados con los brazos:

- **Retirada de los brazos:** Hace referencia al movimiento de brazos hacia el cuerpo, en posición defensiva al menos de una manera que no se entienda como ofensiva, se puede interpretar de acuerdo a las afirmaciones de Navarro como un gesto reflejo como cuando una persona siente disgusto o como señal involuntaria al miedo, así también se puede entender como una reacción de cuando uno siente al ser amenazado, insultado o preocupado.
- **Demostraciones territoriales con los brazos:** Al ocupar una mayor cantidad de espacio con brazos y codos, se está expresando seguridad y confianza, y en casos específicos estatus. Resalta Navarro que cuando los codos están pegados a la cintura y los brazos entre las piernas, se denota inseguridad y se envía un mensaje de debilidad. .
- **Brazos detrás de la cabeza:** es otra manifestación de territorialidad, pues al ponerse en esta posición se está manifestando un mensaje de dominio y control. Se lo puede tomar también como un indicativo de bienestar y tranquilidad. .

2.8.5.7 Manos y dedos

George McGavin, menciona en su artículo para la BBC que “la mano es una de las piezas más complejas y bellas de la ingeniería natural en el cuerpo humano. Nos da un poderoso agarre, pero también permite manipular objetos pequeños con gran precisión.” (2014)

Al ser las manos capaces de cumplir con miles de funciones diferentes, éstas se transforman en una de las extremidades más expresivas del cuerpo, pues como explica Navarro (2012), pueden hablar con signos a los sordos, ayudan a contar una historia o así también puede revelar los pensamientos más íntimos.

Navarro (2012) afirma que el cerebro está programado para percibir el más mínimo movimiento de las manos y dedos, y esto se entiende como un principio de supervivencia, pues al tener la necesidad de evaluar rápidamente las manos de los demás en busca de sus intenciones, un claro ejemplo es el analizar si las manos de las personas que se encuentra en el camino, cargan o esconden un arma.

De igual manera es importante subrayar que muchas veces se utiliza las manos para complementar las palabras y así dar mayor fuerza a la conversación.

2.8.5.8 Comportamientos no verbales relacionados con las manos y los dedos:

- **Ocultar las manos:** como se menciona en los párrafos anteriores, la detección de las manos implícitamente implica incomodidad hacia los interlocutores, por tanto si éstos no miran las manos al hablar se puede generar inseguridad e indecisión. Este es un factor importante al analizar una entrevista de trabajo, pues al ocultar las manos se resta valor a la calidad y honestidad que las personas pueden percibir.
- **El apretón de manos:** sin duda un apretón de manos es la primera instancia en una comunicación interpersonal y su intensidad, duración y fuerza pueden revelar ciertos aspectos de la persona con la que se está conversando. Cuando el apretón de manos es fuerte pero no demasiado, expresa seguridad y confianza. Cuando éste es más flojo y débil, puede significar inseguridad y hasta cierto punto temor, cuando es demasiado intenso puede simbolizar un acto para establecer dominio.

- **Manos sudorosas:** cabe subrayar que las manos no sudan únicamente cuando hace calor, sino también cuando en una situación de nerviosismo o bajo tensión. Navarro (2012) en el capítulo 6 de su libro explica que el hecho de que a una persona le suden las manos, no implica que esté engañando o mintiendo, pero si es trascendental tomar en cuenta que si este comportamiento empata con otros signos de nerviosismo que otras partes del cuerpo demuestren, es posible que exista algo en lo que se pueda indagar.
- **Manos formando un triángulo:** Consiste en unir las puntas de los dedos de ambas manos en forma de triángulo, es una muestra poderosa de confianza y denota seguridad en los pensamientos o firmeza en una determinada posición.
- **Paralización de las manos:** Tal y como se menciona en el libro El Cuerpo Habla, al detectar paralización en el movimiento de las manos, a pesar de que durante toda una conversación se mantuvieron en movimiento, puede interpretarse como una señal de engaño o mentira, y dice mucho de lo que en realidad está sucediendo en el cerebro de una persona al enfrentarse a diferentes estímulos externos.

- **Frotamiento de las manos:** Existen comportamientos apaciguadores que el cerebro ordena a ciertas partes del cuerpo para aminorar el nivel de estrés que la persona está sintiendo, Navarro (2012) explica que el frotamiento de las manos entre si es un claro ejemplo de un comportamiento apaciguador, se puede interpretar como una persona que está atravesando un nivel de estrés tan significativo que bien puede ser causado por estímulos, preguntas o situaciones incómodas del momento.

2.8.5.9 Gestos faciales

Navarro (2012) explica que el rostro es el lienzo de la mente, pues asevera que los rostros humanos poseen una diversidad increíble de músculos que controlan con mucha precisión la boca, los labios, los ojos, la nariz, la frente y la mandíbula. Navarro (2012) cita a Ekman (2003) mencionando que los seres humanos son capaces de mostrar más de diez mil diferentes expresiones, y cada uno puede representar un diferente pensamiento.

Al observar las expresiones de los demás, es muy fácil entender cuando una persona esta triste, feliz, molesta, disgustada, asustada, preocupada, aburrida, fatigada, inquieta, frustrada o sorprendida. Pero muchas veces se olvida que estas expresiones suscitadas en

ciertas situaciones específicas pueden revelar más de lo que se escucha en forma de palabras y oraciones. Por eso es importante tomar en cuenta las expresiones faciales de las personas para el desarrollo de este trabajo.

Si bien es cierto, el cerebro límbico trata de ocultar las expresiones que demuestren abiertamente lo que se está pensando de otras personas, pues no cabe duda que no se quiere manipular por alguien más que sepa lo que piensa y cuando lo piensa. Pero esto no significa que estas micro expresiones fugaces no se presenten cuando sienten preocupación, desdén, fatiga, molestia, fastidio, incomodidad y tantas otras emociones que presentan. A continuación se explican algunos gestos faciales importantes de reconocer a la hora de leer a los demás.

2.8.5.10 Comportamientos no verbales relacionados con los gestos faciales:

- **Fruncir el ceño y tener los ojos entornados:** muchas veces se frunce el ceño cuando se quiere expresar disgusto o incomodidad con una determinada situación o momento. Navarro (2012) afirma que son micro expresiones fugaces que muchas veces pasan desapercibidas pero que en el fondo del pensamiento de cada persona significan desazón, fastidio o molestia.

- **Ladear la cabeza:** como se menciona anteriormente el cerebro siempre trata de proteger zonas vulnerables, el efecto de ladear la cabeza hacia cualquier lado, implica que se deja descubierta una zona del cuello que se considerara vulnerable, esto puede significar corporalmente comodidad y sosiego, pues para que se de esta posición los músculos faciales se relajan y permiten que esto suceda. Navarro (2012) dice que esta es una muestra de gran bienestar y que a menudo se percibe en el noviazgo.
- **Contracción y dilatación de las pupilas:** si se parte de la premisa de que el cerebro trata de proteger siempre al cuerpo humano de cualquier peligro, se entiende que sucede lo mismo con los músculos que rodean los ojos y al estar estos músculos tan evolucionados, dan la medida de lo expresivos que pueden llegar a ser. Un claro ejemplo es la dilatación de las pupilas cuando se recibe noticias. Se entiende que el principio básico de que las pupilas se abran o se cierren se fundamenta en la cantidad de la luz que se requiere para obtener información visual. Navarro (2012) plantea que es por eso que cuando se recibe una noticia que impresiona, cuando se sorprende o incluso cuando se asusta normalmente se tiende a dilatar las pupilas y abrir los ojos para dejar que entre la mayor cantidad de luz disponible, enviando así la mayor cantidad de información disponible al

cerebro. Por eso es importante tomar en cuenta estos detalles al realizar una lectura de lenguaje facial.

- **Entornar los ojos:** normalmente estos gestos suceden en instantes, pero en el fondo revelan muchos sentimientos negativos, un comportamiento que podría denotar debilidad o inseguridad de la persona; sucede cuando las cejas bajan y cumplen con el fin de bloquear la luz o cosas desagradables que quieren evitar ver. Según Navarro (2012) se puede presentar cuando está enfadado y se da de manera fugaz en menos de un octavo de segundo justo en el mismo instante en que se suscita una situación desagradable.
- **Bloqueo visual:** Cuando el cerebro trata de impedir ver imágenes no deseadas o sentir preocupación, disgusto, desacuerdo o tener una percepción de una posible amenaza, el bloqueo visual es un claro ejemplo del comunicado no verbal que trata de expresar, Navarro afirma (2012), que el bloqueo visual con las manos es una forma de decir “no me gusta lo que acabo de ver, oír o saber”. Cuando se recibe una mala noticia o cuando está en total desacuerdo con algo se utiliza este gesto para darle un respiro al cerebro. La parte importante de este gesto es analizarlo en base a su contexto y si este viene después una

mala noticia o de una afirmación o decisión dirimente, se puede entender claramente como rechazo e inconformidad total.

- **Ojos brillantes y arqueado de las cejas:** una muestra clara y sincera de tener una percepción positiva de algo o alguien, es el arqueado de cejas y los ojos brillantes que el interlocutor pueda poner al escuchar o percibir algo. Se menciona en el libro de Navarro (2012) que cuando se está muy contento, los ojos están relajados y con poca tensión, al momento que las cejas están levemente arqueadas desafiando la gravedad, es un claro signo de sentimientos positivos, es una buena señal de entusiasmo.
- **La mirada:** Uno de los comportamientos que el cerebro demuestra al comunicarse con otras personas es la mirada, el cerebro emplea un único comportamiento visual para comunicar interés, amor u odio. Ahora bien, Navarro (2012) explica que si se aparta la mirada durante una conversación, se lo hace para pensar con mayor claridad, este comportamiento muchas veces se confunde con una grosería o rechazo personal. Navarro (2012) cita a Vrij (2003) explicando que este comportamiento más bien es una muestra de bienestar, pues cuando se está con amigos, normalmente se mira a la distancia porque se siente lo suficientemente a gusto para hacerlo. Si la mirada se dirige hacia abajo, se puede comprender como si estuviera procesando un

sentimiento o una emoción, como si estuviera llevando un diálogo interno, o así también como si estuviera mostrando sumisión. Es importante señalar que en situaciones embarazosas, los espectadores aparten la mirada por cortesía, por lo que se debe siempre tomar en cuenta el contexto de las situaciones donde se analiza la mirada, como se menciona anteriormente. Navarro (2012) afirma que muchos empresarios no les gusta que durante una entrevista de trabajo, los candidatos a un puesto recorran la estancia con la mirada como si fueran dueños del lugar, por lo que se puede considerar como una mala impresión.

- **El parpadeo:** un comportamiento habitual en las personas es el parpadeo o pestañeo, pero al encuadrarlo en un ámbito de lectura de lenguaje corporal, el ritmo o frecuencia con el que sucede es digno de análisis. Navarro (2012) señala que el parpadeo aumenta al estar bajo situaciones de preocupación, excitación, nerviosismo o inquietud, y así también vuelve a su ritmo normal cuando se está relajados. Por ejemplo, si alguien dice algo que no se está de acuerdo se tiende a pestañear, este comportamiento pueda darse siempre que una persona esté bajo situaciones de tensión o estrés, y puede ser un indicio de mentira pero no necesariamente es el resultado en una afirmación de que el interlocutor esté mintiendo.

- **La sonrisa:** En el capítulo 6 de Navarro (2012) explica que una sonrisa verdadera hace que las comisuras de los labios se eleven hacia los ojos, a diferencia de una sonrisa más bien educada o falsa que se caracteriza por hacer que las comisuras de los labios se mueven hacia las orejas. Las sonrisas verdaderas son difíciles de fingir cuando existe ausencia de emociones sincera.
- **Labios que desaparecen:** En ciertas ocasiones los labios tienden a cerrarse, y es la causa es la tensión o inquietud. Como se dice en el libro de Navarro (2012) cuando se aprieta los labios, es un claro signo de que la persona está preocupada, de que algo va mal; la intensidad con la que se cierran, indica el nivel de tensión que la persona está experimentando. Cuando los labios han desaparecido definitivamente y las comisuras de los labios se tuercen hacia abajo, las emociones y la confianza están en su punto más bajo, mientras la inquietud, la tensión y las preocupaciones se encuentran en su punto más álgido.

Es con este fundamento de lectura corporal, que se puede plantear un modelo de contratación que analice este tipo de rasgos gestuales, vocales, no verbales y corporales que deberán considerarse al momento de realizar una entrevista de trabajo, ahora bien, otro elemento a tomar en cuenta es el análisis de la Programación Neurolingüística y su

fundamento, a continuación se detalla su funcionamiento y la aplicación a la entrevista de trabajo.

2.9 Programación neurolingüística en la entrevista

2.9.1 ¿Qué es PNL?

El tema de la programación neurolingüística PNL es sin duda una herramienta importante dentro del análisis y comprensión del comportamiento humano, de igual manera es necesario recalcar que al ser el PNL un método de análisis de comportamiento social, se inmiscuye completamente en cualquier tipo de contacto o comunicación humana, ya sea de carácter profundo o en un escenario más superficial.

El PNL surgió en 1972, por Richard Bandler, un programador de computadoras y Jhon Grindes un profesor de lingüística, quienes dieron los primeros pasos en el desarrollo del tema, luego Robert Dilts, Leslie Cameron y Judith de Dossier empezaron a desarrollar la PNL más a profundidad. La Programación Neurolingüística tiene sus raíces en la práctica psicoterapéutica, que lleva a que se desarrollen modelos de intervención y técnicas en la comunicación de las personas.

Como menciona Krusche (2000) en su libro Fundamentos de la Programación Neurolingüística, el termino PNL, se compone de varios conceptos cuya explicación nos permite enfocar el estudio en su aplicación al modelo de contratación de personal con fundamento neurolingüístico.

- **Programación:** empleo sistemático de la pauta de la percepción sensorial y del lenguaje con objeto de alcanzar un objetivo determinado.
- **Neuro:** procede de la palabra griega “neuron” que significa nervio. Todo comportamiento es el resultado de una serie de procesos neurológicos, para comprender estos procesos es necesario descomponerlos y deuda las información a fragmentos fácilmente asimilables.
- **Lingüística:** Del latín “Lingua”, lengua. El lenguaje y otros sistemas de comunicación constituyen un medio de representación y ordena los procesos nerviosos producidos por nuestras experiencias internas y externas.

En libro PNL para la Empresa, evoca que la programación neurolingüística ha sido llamada “el arte y ciencia de la excelencia personal y el estudio de la experiencia subjetiva, ayuda a entender la diferencia entre aquellas cosas que se hace y que producen resultados

mediocres o un fracaso, y las cosas que se hace que traen consigo el éxito o la excelencia. (Alder, 2002).

Como menciona Alder (2002), el PNL es una herramienta que incide de manera directa del comportamiento, ya sea internos en forma de pensamientos y actitudes, o externos como análisis de un comportamiento ajeno y explica que entendiendo mejor los procesos de pensamiento se puede influenciar el comportamiento de otros individuos

Ahora bien, de acuerdo a las afirmaciones de Grados & Fernandez (2007) en su libro La entrevista en las organizaciones la PNL define a los seres humanos como programas neurolingüísticos, o mapas mentales, que van dirigidos hacia metas y se realizan por medio de dos recursos:

- **Los recursos neurológicos** se refieren a la forma en que las neuronas codifican la información que obtiene de los sentidos: vista, tacto, oído, gusto y olfato;
- **Los recursos lingüísticos** que se refieren al modo en que se utiliza el lenguaje, tanto verbal como corporal, para comunicare con los demás y con nosotros mismos.

Basado en estos dos recursos se entiende que la PNL propone tres modos de comunicación humana, que permiten inferir el significado de un mensaje:

1. **Lenguaje corporal:** constituido por posturas, gestos, proximidad, ritmo respiratorio, tensión muscular y expresión facial. Es una forma de comunicación predominantemente afectiva.
2. **Lenguaje vocal:** Está formado por las cualidades de la voz, es decir: el tono, el volumen, la inflexión y el ritmo con el que se dice las palabras.
3. **Lenguaje verbal:** está constituido por palabras, es una forma de comunicación predominantemente intelectual.

2.9.1.1 Sistemas de representación del PNL

A su vez existen tres sistemas de representación o canales de comunicación para la PNL, y cada persona tiene uno específico, es decir, el ser humano especializa su lenguaje en función del sistema sensorial que antepone para orientarse de una determinada manera hacia el mundo. Estos canales o sistemas son los siguientes

1. Visual:

Son personas que usan la vista para orientarse al mundo; piensan en imágenes porque así traen mayor información; son personas que hablan muy rápido y agudo, mueven las manos, apuntan a las personas, suelen ser delgadas, muy cuidadosa de su vestir y generalmente están viendo hacia arriba

2. Auditivo:

Son personas que aprenden mejor cuando reciben explicaciones oralmente y cuando pueden hablar y explicar esa información a otra persona. Los que utilizan más este sistema son personas más tranquilas, hablan un poco más lento, su tono de voz es armonioso utilizan palabras que están relacionadas con el sonido: “escucho, oigo, sintonía, silencio, etc.”

3. Kinestésico:

Son personas que procesan la información asociándola a sensaciones o movimientos corporales; el aprendizaje es más lento pero más profundo, estas personas generalmente hablan más despacio, viven en el mundo de la sensación y del contacto,

suelen ser más gorditas, casi no mueven las manos y se deleitan con la comida.

En el siguiente cuadro se expresan las diferentes modalidades de lenguaje de cada uno de los sistemas de representación.

Tabla 16: Modalidades de lenguaje por sistemas representación

VISUAL	AUDITIVO	KINESTESICO
Ver	Ruido	Sentir
Observar	Oír	Tocar
Oscuro	Rumor	Suave
Reflejar	Escuchar	Contactar
Contemplar	Armonía	Sostener
Fijarse	Sonar	Encajar
Claro	Silencio	Estrechar
Mirar	Ritmo	Duro

Fuente: La entrevista en las organizaciones (Grados & Fernandez, 2007)

Cabe recalcar que no existe un sistema mejor que el otro, pues resulta imposible definir si las características de uno superan o mejoran a las de otro, lo importante es saber cambiar de sistema cuando se requiera y utilizar el más apropiado de acuerdo a la situación que se presente o a la tarea de la que se trate.

2.9.2 Estrategias de PNL aplicados a la entrevista de selección

Al entender al PNL como una herramienta que permite mejorar la comunicación entre individuos, y al comprender a la entrevista de trabajo como un espacio esencial de comunicación, es importante inferir que tipo de estrategias se puede aplicar a esta fase del proceso de selección que muchas veces es la etapa dirimente en la decisión de contratar o no a un candidato.

La programación neurolingüística, es un modelo que permite crear nuevas formas para entender las maneras en las que la comunicación verbal y la no verbal afectan al cerebro humano. De este modo, presenta la oportunidad de comunicarse mejor con los demás. (Grados & Fernandez, 2007).

Durante una entrevista de trabajo, como se menciona anteriormente, el entrevistador debe estar muy atento a las conductas y actitudes del entrevistado, porque la PNL en este punto resulta en una excelente herramienta para detectar tales conductas.

En el libro “La entrevista en las organizaciones”, se plantea un listado de patrones que se pueden tomar en cuenta para identificar elementos importantes en el candidato, los cuales pueden ayudar al entrevistador a determinar si un candidato es o no adecuado para el puesto.

Tabla 17: Listado de patrones para identificar elementos del candidato

PATRÓN	VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
APARIENCIA	Arreglado, meticoloso, viste armonioso	Arreglado para vestir, lo armonioso no es primordial	Causal, con estilo y telas que se sienten bien.
HABLA	Rápido, fuerte y en metáforas visuales	Despacio, meditado, rítmico y resonante, con metáforas auditivas	Voz baja, lenta, con pausas y metáforas kinésicas
POSTURA	Erguido, cabeza y hombros derechos	Cabeza inclinada hacia un lado, como si hablara por teléfono	Cabeza inclinada hacia abajo, inclina su torso hacia el frente para hablar.
DISTANCIA	Necesita espacio para ver la mayor parte de la persona	Lo suficientemente cerca para escuchar	Lo más cerca posible, a veces tocando
COMUNICACIÓN	Prefiere hablar frente a frente en persona, es impaciente cuando se requiere escuchar largo tiempo	Le gustaría hablar por teléfono y hablar por largo tiempo, juzga a la gente por su voz	No escucha bien, pierde le interés pronto. Reacciona a lo que se le dice
ENFOQUE Y DE POSICIÓN OJOS	Enfoque hacia arriba, le gusta ver a los ojos al hablar	Enfocados hacia los lados, no necesita ver para escuchar	Enfocado hacia abajo, prefiere tocar que ver.
RESPIRACIÓN	Alto en pecho.	Pecho y abdomen	Abdomen
MEMORIA	Recuerda caras, olvida nombres y toma notas	Recuerda nombres, aprende con repetición auditiva	Se acuerda más de lo que le hacen, que lo que escucha y ve
ADEMANES	Mira fijamente, se talla los ojos, encuentra respuestas viendo hacia arriba	Golpea ligeramente los dedos u objetos, chifla y encuentra respuestas viendo a los lados	Se mueve de lado a lado al hablar de pie; basa las repuestas en lo que siente.
EMOCIÓN	Echa culpa y llora fácilmente	Trata de distraer sus emociones	El cuerpo expresa su emoción
SE DISTRAE CON	Estímulos visuales; no le afecta el ruido; odia los tiraderos	Estímulos auditivos; se distrae con la música o ruidos	No lo distrae lo visual ni lo auditivo, parece distraído
RESUELVE PROBLEMA	Planea, escribe y es organizado	Hablando de sus problemas.	Aprende siendo impulsivo.

Fuente: La entrevista en las organizaciones (Grados & Fernandez, 2007)

2.9.3 Rapport

Una de las herramientas más importantes que maneja la programación neurolingüística es el Rapport, y para los fines de análisis y comprensión de los interlocutores al momento de realizar una entrevista de trabajo, es consecuente comprenderla y definir sus líneas base.

De acuerdo a Jimenez (2012) el Rapport es una herramienta básica dentro de la PNL, que consiste básicamente en generar sintonía con los interlocutores o lograr una sinergia con la persona con la que se esta interactuando.

Su principal objetivo apunta a genera un ambiente agradable, de confianza y cooperación mutua, ayudando a eliminar posibles prejuicios, distorsiones de la comuniación y malos entendidos en el contexto comunicativo que se esté desarrollando, logrando así una escucha activa de doble vía, es decir entrevistado – entrevistador y viceversa. La aplicación adecuada del Rapport, permite incluso entablar conversaciones sobre temas delicados sin generar situaciones incómodas o desagradables.

2.9.3.1 Rapport en la entrevista de trabajo

Fernández Díez de Lastra, (2009), en su documento La PNL en la entrevista laboral, afirma que utilizar este modelo de comunicación permite abrir las puertas de acceso a los modelos mentales del otro

y, por ende, al estilo de comunicación preferente del interlocutor, permitiendo así captar su atención.

El Rapport aplicado en un contexto de entrevista de trabajo, resulta una herramienta muy poderosa para el logro de comunicaciones interpersonales de alta calidad, ya que posibilita que cada una de las personas que interactúan en la conversación sientan que el otro, lo considera, lo acepta tal y cómo es, lo comprende y al mismo tiempo respeta sus objetivos, expectativas y necesidades.

Es aquí donde toma importancia la aplicación del Rapport como estrategia de PNL en el proceso de selección de personal, pues es esencial generar confianza durante la entrevista de trabajo en los candidatos a un determinado puesto, pues como se describe en los párrafos anteriores el Rapport busca generar un clima de entendimiento, armonía, afinidad y cooperación mutua.

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo plantea una lectura de lenguaje no verbal del candidato al momento de realizar una entrevista de trabajo y para tener una lectura precisa es necesario dejar de lado posibles factores generales que puedan afectar el desenvolvimiento de mismo.

Uno de estos factores es sin duda es el estrés y los nervios que una entrevista genera per se en un postulante, y mediante la utilización del Rapport se puede aminorar este nivel de estrés al momento de tener una primera entrevista generando confianza en los postulantes.

Todas estas herramientas son de gran utilidad para recolectar la informacion necesaria en un proceso de selección, pero asi tambien es necesario indagar el funcionamiento de los procesos de selección y entrevista que se utilizan en el sector hotelero del país, por lo que el siguiente capítulo se enfoca en indagar mas a fondo si estas herramientas se utilizan en este ámbito.

3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El desarrollo de esta investigación, busca realizar un modelo de contratación de personal basado en lectura de lenguaje no verbal y programación neurolingüística aplicada a la entrevista de selección para el hotel Ibis en Quito, y para su comprensión y desarrollo es importante tener una apreciación de cómo funcionan los modelos de contratación en otros establecimientos de la ciudad.

Para la parte práctica de esta tesis, se han realizado entrevistas a jefes y gerentes de recursos humanos de 10 establecimientos hoteleros de diferentes categorías, y la información recolectada se detalla a continuación.

3.1 Entrevista a gerentes de recursos humanos del sector hotelero

Se realizaron un total de 10 entrevistas a los gerentes de recursos humanos de estos establecimientos:

1. Hotel Mercure Alameda
2. Hotel Barnard
3. Hotel Tambo Real
4. Hotel Reina Isabel
5. Hotel Rio Amazonas
6. Hotel Embassy
7. Hotel Quito
8. Hilton Colon Quito

9. Swissotel Quito

10. NH Collection Quito Royal

3.1.1 Modelo de entrevista

Nombre de la personas entrevistada: _____

Cargo que ocupa: _____

Nombre del establecimiento: _____

Esta entrevista tiene como objetivo analizar las metodología utilizada para la contratación de personal en los diferentes establecimientos hoteleros de la ciudad de quito, y por otro lado investigar si está en conocimiento de los Gerentes de Recursos Humanos, el tema de la Programación Neurolingüística.

1. ¿CONOCE USTED ACERCA DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA – PNL?

SI > SIGA PREGUNTA 2

NO..... > SIGA PREGUNTA 5

2. ¿APLICA USTED EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL DE ESTE ESTABLECIMIENTO LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA – PNL?

SI > SIGA PREGUNTA 3

NO..... >

POR QUÉ

.....

- 3. ¿PODRÍA MENCIONAR ALGUNOS BENEFICIOS DE APLICAR PNL EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE ESTE ESTABLECIMIENTO?**

a)

b)

c)

d)

- 4. ¿PODRÍA MENCIONAR ALGUNAS DIFICULTADES DE APLICAR PNL EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?**

e)

f)

g)

h)

- 5. ¿CONOCE USTED ACERCA DEL LENGUAJE NO VERBAL?**

SI > SIGA PREGUNTA 6

NO..... > SIGA PREGUNTA 9

- 6. ¿APLICA USTED EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL DE ESTE ESTABLECIMIENTO EL LENGUAJE NO VERBAL?**

SI..... > SIGA PREGUNTA 7

NO..... >

POR QUÉ
.....

7. ¿PODRÍA MENCIONAR ALGUNOS BENEFICIOS DE APLICAR EL LENGUAJE NO VERBAL EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

- a)
- b)
- c)
- d)

8. ¿PODRÍA MENCIONAR ALGUNAS DIFICULTADES DE APLICAR EL LENGUAJE NO VERBAL EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

- a)
- b)
- c)
- d)

9. ¿QUÉ FACTORES CONSIDERA USTED PARA LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN ESTE ESTABLECIMIENTO? Ej.: Académicos, experiencia laboral, imagen personal, competencias laborales, referencias, logros, edad, sexo, etc.

- a)
- b)
- c)

d)

10. ¿QUÉ PRIORIDAD DA USTED A ESTOS FACTORES PARA LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (5 MÁS PRIORIDAD, 1 MENOS PRIORIDAD)

a)

5.... 4.... 3.... 2.... 1....

b)

5.... 4.... 3.... 2.... 1....

c)

5.... 4.... 3.... 2.... 1....

d)

5.... 4.... 3.... 2.... 1....

11. ¿APLICA USTED ALGUNA METODOLOGÍA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN ESTE ESTABLECIMIENTO?

SI > SIGA PREGUNTA 12

NO..... >

POR QUÉ

.....

12. ¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA QUE APLICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN ESTE ESTABLECIMIENTO?

.....

.....

3.1.2 Resumen de entrevistas realizadas

Tabla 18: Resumen de entrevistas realizadas

PREGUNTAS / Hoteles	Categoría del Hotel	Personas entrevistadas	Cargo en el Hotel	Fecha de la entrevista
Hotel Mercure Alameda	★★★★★	Mayra Moscoso	Jefe de Recursos Humanos	martes, 24 de enero de 2017
Hotel Barnard	★★★★★	Juan Pablo Cobos	Subgerente	lunes, 23 de enero de 2017
Hotel Tambo Real	★★★★★	Aldo Luzi	Gerente General	viernes, 20 de enero de 2017
Hotel Reina Isabel	★★★★★	Marisol Armas	Directora de Operaciones	viernes, 20 de enero de 2017
Hotel Rio Amazonas	★★★★★	Richard Lecaros	Subgerente de operaciones	viernes, 20 de enero de 2017
Hotel Embassy	★★★★★	Cumandá Uquillas	Contralor General / Encargada de Recursos Humanos	viernes, 20 de enero de 2017
Hotel Quito	★★★★★	Maribel Saavedra	Jefe de Recursos Humanos	lunes, 16 de enero de 2017
Hilton Colon Quito	★★★★★	Carmen Cepeda Burbano	Gerente de Recursos Humanos	jueves, 12 de enero de 2017
Swissotel Quito	★★★★★	Sandy Benalcázar	Directora de Recursos Humanos	lunes, 16 de enero de 2017
NH Collection Quito Royal	★★★★★	Susana Calderón	Contralora General del Hotel y encargada de Recursos Humanos	lunes, 16 de enero de 2017

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, se resumen las entrevistas que se realizaron a los diferentes encargados de recursos humanos de los 10 establecimientos visitados. Se encontró que el 50% de los hoteles son de categoría 5 estrellas y entre ellos 4 pertenecen a cadenas hoteleras que cuentan con procedimientos internacionales exigidos para su cumplimiento diario o con la frecuencia requerida en el hotel.

El otro 50% de establecimientos hoteleros son de categoría 4 estrellas y no pertenecen a cadenas hoteleras internacionales, son establecimientos más pequeños cuyos procedimientos son menos sofisticados, incluyendo el de selección y contratación de personal.

Con respecto a los cargos de las personas entrevistadas se encontró que en los hoteles más pequeños como el caso del Hotel Tambo Real, Hotel Embassy y el Hotel Barnard, los encargados de los procesos de selección son el gerente y el encargado de recursos humanos (contralor general) y el subgerente respectivamente, lo que nos da una medida de la importancia que tienen los departamentos de recursos humanos en los establecimientos más pequeños. Esto se explica por los costos que representa la implementación de un departamento completo de recursos humanos en un establecimiento.

3.1.3 Análisis de respuestas de las entrevistas realizadas

Tabla 19: Matriz de respuestas a preguntas cerradas en la entrevista a gerentes de recursos humanos

MATRIZ DE PREGUNTAS CERRADAS						
#	HOTELES / PREGUNTAS	Numero de pregunta en la encuesta				
		1	2	5	6	11
		¿Conoce usted acerca de la programación neurolingüística – PNL?	¿Aplica usted en la entrevista del proceso de selección de personal de este establecimiento la programación neurolingüística – PNL?	¿Conoce usted acerca del lenguaje no verbal?	¿Aplica usted en la entrevista del proceso de selección de personal de este establecimiento el lenguaje no verbal?	¿Aplica usted alguna metodología en el proceso de selección de personal en este establecimiento?
1	Hotel Mercure Alameda	SI	NO	SI	SI	SI
2	Hotel Barnard	SI	NO	SI	SI	SI
3	Hotel Tambo Real	SI	NO	SI	NO	SI
4	Hotel Reina Isabel	SI	NO	NO	NO	SI
5	Hotel Rio Amazonas	NO	NO	SI	SI	SI
6	Hotel Embassy	SI	NO	SI	SI	SI
7	Hotel Quito	SI	SI	SI	SI	SI
8	Hilton Colon Quito	SI	SI	SI	SI	SI
9	Swissotel Quito	SI	NO	SI	SI	SI
10	NH Collection Quito Royal	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

La entrevista realizada consta de 12 de preguntas que buscan averiguar en sus primeras 8 interrogaciones si durante el proceso de selección, específicamente en la entrevista de trabajo, se utilizan parámetros de Programación Neurolingüística y Lectura de lenguaje no verbal. El análisis de las respuestas obtenidas se detalla a continuación.

El 90% de los encargados de recursos humanos conocen que es la Programación Neurolingüística, pero tan solo el 30% de los establecimientos, lo aplican durante las entrevistas de trabajo. Es importante recalcar que estos tres establecimientos únicamente los utilizan de una manera superficial e intuitiva, pues no se manejan mediante la utilización de un manual o procedimiento que explique cómo se aplica o que estrategias se puede implementar durante una entrevista. De acuerdo a las respuestas recolectadas esto depende más del nivel de conocimiento de los entrevistadores sobre el PNL

Con respecto al Lenguaje no Verbal, de igual manera el 90% de los entrevistados tiene conocimientos sobre qué es y cómo funciona, y los resultados en la interrogante si lo aplican en los procesos de selección, arrojan un 80% de establecimientos que utilizan la técnica durante una entrevista de trabajo.

Cabe recalcar que esta lectura del lenguaje corporal no se realiza en base a un procedimiento, su aplicación es más instintiva y de acuerdo a las precepciones que cada entrevistador pueda sentir del postulante durante la entrevista de trabajo.

En relación a la pregunta número 11, nos permita conocer si se tiene una metodología de contratación en el establecimiento, se encontró que todos los hoteles visitados tienen sus procesos de selección definidos. Esta pregunta nos permite analizar en una segunda instancia, cuales son los pasos que tiene cada establecimiento para seleccionar un candidato, y en base a esta información desarrollar el modelo planteado por esta tesis.

Tabla 20: Matriz de respuestas a preguntas abiertas en la entrevista a gerentes de recursos humanos

MATRIZ DE PREGUNTAS ABIERTAS						
HOTELES / PREGUNTAS	Numero de pregunta en la encuesta					
	3	4	7	8	9	10
	¿Podría mencionar algunos beneficios de aplicar PNL en la entrevista del proceso de selección de personal de este establecimiento?	¿Podría mencionar algunas dificultades de aplicar pnl en la entrevista del proceso de selección de personal?	¿Podría mencionar algunos beneficios de aplicar el lenguaje no verbal en la entrevista del proceso de selección de personal?	¿Podría mencionar algunas dificultades de aplicar el lenguaje no verbal en la entrevista del proceso de selección de personal?	¿Qué factores considera usted para la entrevista del proceso de selección de personal en este establecimiento? ej.: académicos, experiencia laboral, imagen personal, competencias laborales, referencias, logros, edad, sexo, etc.	¿Qué prioridad da usted a estos factores para la entrevista del proceso de selección de personal en este establecimiento? (5 más prioridad, 1 menos prioridad)
Hotel Mercure Alameda	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede sacar los mejor del candidato -Incentivo a que de una mejor entrevista - Se analiza al candidato como un todo 	No encuentra dificultades para aplicar PNL en la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Nos permite analizar lo que el candidato no dice - Se puede verificar si hay congruencia con lo que el candidato dice y lo que expresa - Nos permite detectar el engaño de los postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la técnica de lenguaje no verbal - Tema demasiado subjetivo y amplio - Falta de objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias - Experiencia (Depende del cargo) - Imagen personal 	<ul style="list-style-type: none"> 5.- Competencias específicas 4.- Habilidades y trabajo en equipo 3.- Experiencia 2.- Imagen personal
Hotel Barnard	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimientos de la técnica por parte del entrevistador 	<ul style="list-style-type: none"> - No equivocar al contratar personal - Conocer más a fondo al entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en el proceso - Prejuicios previos que pueda tener el entrevistador - Falta de conocimiento de la técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral - Personalidad / empatía / confianza - Estabilidad laboral de anteriores trabajos - Actitud entusiasta 	NOTA (Depende del cargo) <ul style="list-style-type: none"> 5.- Actitud y Experiencia 4.- Edad / Sexo / Cultura Política 3.- Estabilidad Laboral de anteriores trabajos 2.- Personalidad / empatía / confianza

Hotel Tambo Real	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica lectura de lenguaje no verbal en el proceso de entrevista de selección	No encuentra dificultades para aplicar Lectura de Lenguaje no verbal en la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento Interno - Edad del postulante (para ciertos cargos) - Ganas de trabajar - Actitud - Se busca tener el mismo número de hombres que de mujeres 	5.- Actitud de la persona 4.- Entusiasmo y predisposición 3.- Experiencia laboral 2.- Competencia
Hotel Reina Isabel	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica lectura de lenguaje no verbal en el proceso de entrevista de selección	No se aplica lectura de lenguaje no verbal en el proceso de entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Formación académica - Experiencia laboral - Comportamiento durante la entrevista - Imagen corporal 	5.- Formación académica 4.-Experiencia 3.- Presentación personal 2.- Actitud en la entrevista
Hotel Rio Amazonas	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Nos permite descubrir gente expresiva y no expresiva - Nos permite detectar nervios - Nos permite detectar cualidades comunicativas en las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - No todo el mundo reacciona como realmente es, en una primera entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia (trabajos anteriores) - Perfil académico de acuerdo al perfil de cargo - Lugar de residencia - Aspectos familiares 	5.- Experiencia en anteriores puestos) 4.- Estabilidad laboral 3- Formación académica 2.- Orientación Profesional hacia el cargo requerido
Hotel Embassy	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera una primera impresión de la persona entrevistada - Se nota la forma de presentarse y como se muestra 	<ul style="list-style-type: none"> - El candidato puede ser poco expresivo y dificultar la lectura - El candidato puede tener una personalidad introvertida y dificultar la lectura 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen Personal - Experiencia laboral - Actitud y personalidad - Competencias 	5.- Actitud y personalidad 4.- Experiencia laboral 3.- Competencias 2- Imagen Personal
Hotel Quito	<ul style="list-style-type: none"> - Notamos el afán de superación de los candidatos - Tenemos información sobre el tipo de comunicación del postulante - Notamos como piensas y cómo actúa - Definimos si es empático 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento de la técnica por parte del entrevistador - Falta de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor seguridad al contratar un candidato - Se puede mejorar el proceso de selección - Se tiene más conocimiento de los postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede dar un ambiente de entrevista de trabajo inadecuado - No se puede realizar entrevistas a varios candidatos a la vez - Entrevistas apresuradas que no tomen en cuenta la técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de competencias laborales - Cumplimiento del perfil - Experiencia laboral - Imagen personal - Edad / Sexo (de acuerdo al cargo) 	5.- Competencias laborales 4.- Experiencias laboral 3.- Formación académica 2- Imagen Personal 1.- Edad y sexo

Hilton Colon Quito	<ul style="list-style-type: none"> - Nos permite valorar humanamente al entrevistado - Nos brinda más conocimiento sobre el entrevistado - Nos brinda la facilidad de valorar al candidato 	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección de	<ul style="list-style-type: none"> - No analizar adecuadamente el contexto de la entrevista - Falta de habilidad del entrevistador del manejo de la técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - La habilidad del entrevistado de controlar el lenguaje corporal - Prejuicios que pueda tener el entrevistador - No generar un espacio de confianza al momento de la entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de los candidatos - Experiencia - Presentación (imagen personal) - Competencias específicas - Grado de educación - Puntualidad 	<ul style="list-style-type: none"> 5.- Competencias específicas 4.- Preparación de los candidatos 3.- Experiencia 2.- Grado de educación 1 - Presentación (imagen personal) / Puntualidad
Swissotel Quito	No se aplica PNL en el proceso de entrevista de selección	No se aplica PNL en el proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede detectar la orientación al servicio - Medimos el nivel de confianza y seguridad del candidato - Notamos si existe congruencia en las capacidades del candidato y lo que presento en la hoja de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede existir sesgo por parte del entrevistador referente a la imagen corporal - La aplicación de la técnica está sujeta a la actitud del entrevistador - el factor cansancio en el entrevistador puede afectar la objetividad de la entrevista - Se puede obviar el potencial del candidato por el prejuicio del entrevistador 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias requeridas por el puesto - Experiencia y conocimientos específicos - Cumplimiento de los requerimientos del perfil - Cualidades Físicas (edad, sexo, estado físico) - Habilidades de comunicación / orientación al servicio 	<ul style="list-style-type: none"> 5.- Competencias requeridas por el puesto 4.- Experiencia y conocimientos específicos 3.- Cualidades Físicas (edad, sexo, estado físico) 2- Habilidades de comunicación / orientación al servicio 1- Cumplimiento de los requerimientos del perfil
NH Collection Quito Royal	<ul style="list-style-type: none"> - Se conoce mejor a la persona - Se pueden evidenciar sus valores - Conocemos mejor su personalidad 	No encuentra dificultades para aplicar PNL en la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Se ahorra tiempo en el proceso de selección - Se conoce más profundamente al candidato 	No encuentra dificultades para aplicar Lectura de Lenguaje no verbal en la entrevista	NOTA: Depende del departamento <ul style="list-style-type: none"> - Actitud - Cumplir con el perfil de cargo - Competencias laborales 	<ul style="list-style-type: none"> 5.- Valores 4.- Educación y academia 3.- Imagen Personal 2.- Capacidades

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.1 Análisis pregunta 3

Con respecto a la pregunta 3: **¿Podría mencionar algunos beneficios de aplicar PNL en la entrevista del proceso de selección de personal de este establecimiento?** Desde un análisis integral de las respuestas recolectadas, es posible inferir que los beneficios que observan los encargados de recursos humanos respecto a esta pregunta se encuadran en que les permite conocer mejor a los entrevistados, comprender su personalidad, de igual manera se nota que en varios establecimiento consideran al PNL como una forma de evidenciar más los valores de los postulantes.

Cabe resaltar que algunos directores de recurso humanos, consideran que mediante esta herramienta se puede obtener lo mejor del candidato y se motiva para que este brinde una mejor entrevista. Se logra comprender la verdadera aspiración del postulante, se obtiene información sobre el tipo de comunicación que posee y notar como piensa y cómo actúa, y finalmente lograr definir si es empático o no.

3.1.3.2 Análisis pregunta 4

En referencia a esta pregunta **¿Podría mencionar algunas dificultades de aplicación del PNL en la entrevista del proceso**

de selección de personal? Entre las respuestas de los gerentes de recursos humanos, resaltan que una de las más importantes es la falta de conocimiento de la técnica por parte del entrevistador, pues <si no se aplica de manera correcta no se logran resultados ni beneficios. Es válido también acotar que solamente 2 de los 10 departamentos de recursos humanos entrevistados asentaron dificultades en el proceso.

3.1.3.3 Análisis pregunta 7

¿Podría mencionar algunos beneficios de aplicar el lenguaje no verbal en la entrevista del proceso de selección de personal?

Esta pregunta busca analizar los beneficios que los factores de lectura de lenguaje corporal pueden brindar a los procesos de selección al momento de realizar la entrevista de trabajo. Entre las respuestas que más se repetían entre los encargados de recursos humanos de los establecimientos hoteleros se subraya el verificar si hay congruencia con lo que el candidato dice y lo que expresa corporalmente.

Para Sandy Benalcázar del Swissotel, la lectura de lenguaje corporal es crucial para detectar el engaño de los postulantes al momento de realizar preguntas más específicas e incluso incómodas

para los entrevistados, mencionó que en su establecimiento al momento de seleccionar un candidato, incluso se realizan pruebas con polígrafo. (Benalcázar, 2017)

Entre otras respuestas compiladas, se encontró que en algunos hoteles consideran que esta técnica les permite conocer más a fondo al entrevistado, descubrir candidatos expresivos y no expresivos, y se genera una primera impresión de la persona postulante más cercana a lo que se podría tener sin el uso de esta técnica.

Se puede afirmar que entre los encargados de recursos humanos, es un componente común, el que la lectura de lenguaje corporal aplicada adecuadamente, ahorra tiempo en las entrevistas y permite tener un mejor proceso de selección.

3.1.3.4 Análisis pregunta 8

En la pregunta 8: **¿Podría mencionar algunas dificultades de aplicar el lenguaje no verbal en la entrevista del proceso de selección de personal?** se averiguó en los entrevistados que aplican la técnica, han tenido algún tipo de inconvenientes al aplicar el lenguaje no verbal en las entrevistas, una de las respuestas que se repite en varias intervenciones es el posible desconocimiento de cómo aplicar lecturas de lenguaje no verbal por parte de los

entrevistadores del proceso, y de igual forma el grado de prejuicios y sesgos que puedan tener antes de realizar este primer acercamiento con un postulante. Cabe resaltar que la técnica se aplica intuitivamente, pues no se tienen un procedimiento o manual para su aplicación.

Así también entre las dificultades detectadas, se menciona la falta de objetividad al analizar este tipo de lenguaje y existe una percepción de que el tema es demasiado amplio y puede contener una cantidad importante de subjetividad en su aplicación al proceso de selección.

Los candidatos pueden ser poco expresivos y con personalidades introvertidas, lo que dificulta la realización de una lectura corporal acertada, a esto se suma el no generar un ambiente adecuado para la entrevista, causando incomodidad y niveles de estrés más elevados en los postulantes.

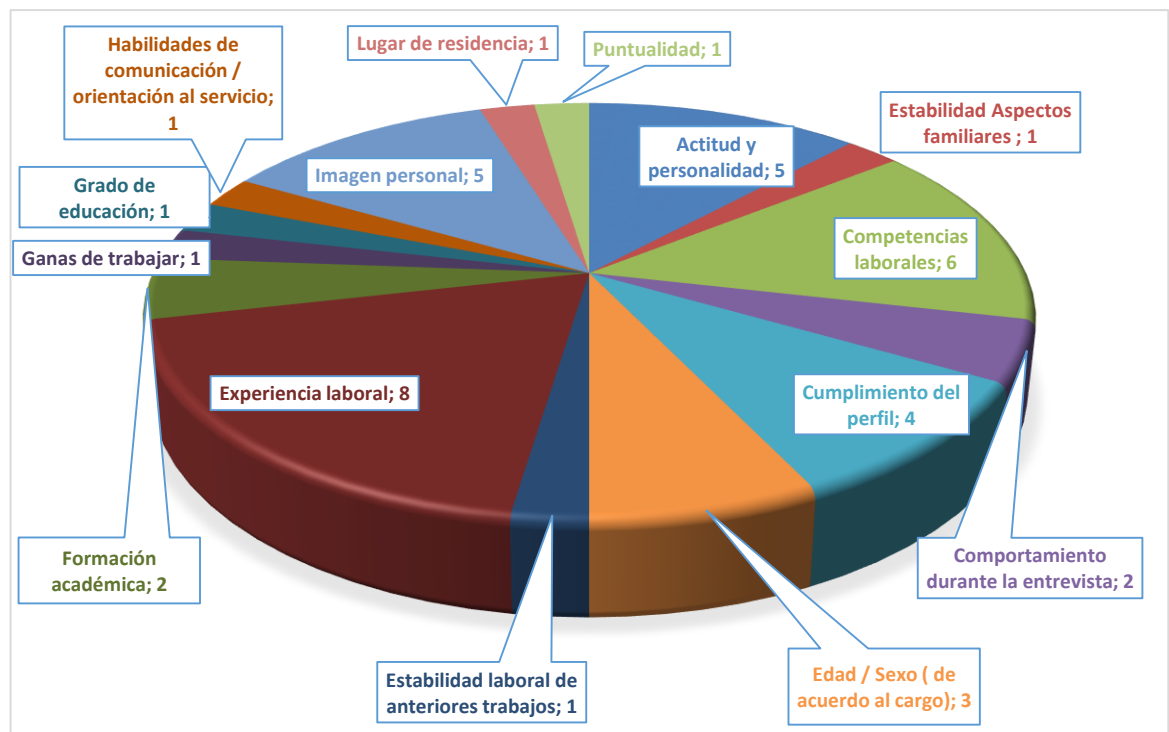
3.1.3.5 Análisis pregunta 9

La pregunta 9, tiene como objetivo analizar qué factores se consideran dentro de los procesos de selección de los establecimientos, al momento de realizar una entrevista, y entre las

variables que se plantearon como ejemplo para la comprensión de los entrevistados se enmarcaron: factores académicos, experiencia laboral, imagen personal, competencias laborales, referencias, logros, edad, sexo, etc.

Las respuestas recolectadas se resumen en el gráfico a continuación.

Gráfico 5: Factores considerados en los procesos de selección



Como se detalla en el gráfico 5, la experiencia laboral es uno de los factores que más se toman en cuenta en los departamentos de recursos humanos al momento de la decisión, lo que da la medida de la importancia que tienen una hoja de vida con trabajos previos en el ámbito donde se busca trabajar.

Así también se encontró que las competencias laborales son consideradas por 5 establecimientos diferentes en sus procesos de selección, lo que permite inferir que un trabajador preparado con competencias específicas tiene más oportunidades de ingresar a un cargo en uno de estos establecimientos.

Es importante resaltar que la imagen personal y la actitud y personalidad también se toman en cuenta al momento de decidir una contratación, de igual forma en dos de los establecimientos se considera el comportamiento al momento de la entrevista de trabajo, por lo que se deduce que una herramienta que analice la actitud de una persona y su imagen, que normalmente se evidencian en el primer contacto entre el postulante y el entrevistador, sería de gran utilidad para brindar nuevos parámetros de evaluación los encargados de la selección.

Otro de los aspectos importantes que se consideran en los establecimientos visitados, es el cumplimiento del perfil de cargo. En el 50% de hoteles de cadena, los procesos deben cumplir con los perfiles establecidos para cada puesto por dicha cadena. Sobre este tema la Federación Hotelera del Ecuador ha implementado las competencias laborales del Sector Alojamiento y alimentos y

bebidas para los hoteles que no tienen perfiles definidos por cadenas internacionales, Los Datos se encuentran adjuntos en el ANEXO 1.

Por otro lado es pertinente subrayar que hay factores menos redundantes que se consideran en los diferentes departamentos de recursos humanos, y que vale la pena enumerarlos:

- Puntualidad
- Lugar de residencia
- Ganas de trabajar
- Estabilidad laboral en anteriores trabajos
- Estabilidad familiar

3.1.3.6 Análisis pregunta 10

El análisis de esta interrogante permite saber la prioridad que se le da a los factores antes mencionados, lo que aporta para tener una medida de cuál de estos se deben tomar en consideración en el modelo que se plantea en este trabajo.

En la tabla a continuación se detallan los factores calificados por cada establecimiento de acuerdo a la siguiente prioridad, 5 puntos mayor prioridad, 1 punto menor prioridad.

Tabla 21: Factores tomados en cuenta en la selección de personal, divididos por orden de prioridades

FACTORES DIVIDIDOS POR ORDEN DE PRIORIDADES				
PRIORIDAD MÁS ALTA 5	4	3	2	PRIORIDAD MÁS BAJA 1
Actitud de la persona	Edad / Sexo / Cultura Política	Competencias	Actitud en la entrevista	Edad y sexo
Actitud y Experiencia	Educación y academia	Cualidades Físicas (edad, sexo, estado físico)	Capacidades	Presentación (imagen personal) / Puntualidad
Actitud y personalidad	Entusiasmo y predisposición	Estabilidad Laboral de anteriores trabajos	Competencia	Cumplimiento de los requerimientos del perfil
Competencias específicas	Estabilidad laboral	Experiencia	Grado de educación	
Competencias específicas	Experiencia	Experiencia	Habilidades de comunicación / orientación al servicio	
Competencias laborales	Experiencia laboral	Experiencia laboral	Imagen personal	
Competencias requeridas por el puesto	Experiencia y conocimientos específicos	Formación académica	Imagen Personal	
Experiencia en anteriores puestos)	Experiencias laboral	Formación académica	Imagen Personal	
Formación académica	Habilidades y trabajo en equipo	Imagen Personal	Orientación Profesional hacia el cargo requerido	
Valores	Preparación de los candidatos	Presentación personal	Personalidad / empatía / confianza	

Fuente: Elaboración propia

Los factores con prioridad más alta, es decir 5 puntos, que se repiten entre los establecimientos visitados, fundamentalmente radican en las competencias laborales específicas de los candidatos, la actitud y personalidad que tengan para trabajar al momento de la entrevista, y en tres casos se toman en cuenta la formación académica, la experiencia en anteriores puestos y los valores.

En el Hilton Colon Quito la gerente de recursos humanos Carmen Cepeda, afirmó que una de las partes más importantes de manejar procesos de selección, es analizarlos desde una perspectiva más humana, pues el entrevistado antes de ser un recurso para cubrir una vacante es una persona con aspiraciones, sentimientos y necesidades, por lo que una de los parámetros que se deben considerar son los valores de los participantes de un proceso de selección (Cepeda Burbano, 2017)

El gerente general del Hotel Tambo Real, Aldo Luzi, afirmó que es necesario tomar en cuenta la equidad de género en el equipo de trabajo del hotel, y este factor es uno de los que se toma en cuenta es los procesos de selección. (Luzi, 2017)

En segundo lugar de prioridad, con 4 puntos, se encontró que el factor que más se repite es la experiencia laboral, y entre estos la

estabilidad laboral de trabajos anteriores, lo que nos da la medida de la calidad de candidatos que buscan los hoteles, cabe mencionar en este punto que los hoteles que buscan experiencia son el hotel Embassy, el hotel Barnard, el Hotel Reina Isabel y el Hotel Río Amazonas, hoteles 4 estrellas, con lo que podemos deducir que establecimientos no tan grandes como lo son Hilton Colon, Swissotel u Hotel Quito, buscan más seguridad en su contratación y el factor experiencia es el que les brinda una medida más acertada de contratación en el buen desempeño en las labores que deben cumplir los empleados, esto se puede explicar por los costos que representa una mala contratación, al ser hoteles no tan grandes, buscan reducir este tipo de gastos innecesarios.

Igualmente se toman en cuenta factores adicionales como el entusiasmo y predisposición y las habilidades de trabajo en equipo.

Juan Pablo Cobos, subgerente del Hotel Barnard, afirma que para su proceso de contratación, analiza factores de edad, sexo y cultura política, lo cual puede considerarse innecesario y fuera de contexto, pero Cobos asegura que para ciertos cargos es indispensable personas de edad no tan avanzada y de género masculino, con energía suficiente para desempeñar sus funciones, como posilleros, botones y personal de mantenimiento. (Cobos, 2017)

En tercer lugar en la escala de prioridades consultadas, con tres puntos asignados, se encontró que la experiencia laboral es un factor que nuevamente se manifiesta en repetidas ocasiones, sustentando el punto anterior y la importancia que tiene en estos procesos. Asimismo se notan factores como la formación académica de los candidatos, que se entiende como el enfoque de sus estudios al trabajo que puede desempeñar en el hotel y empata con las competencias requeridas. En esta tercera prioridad se apunta la imagen personal y la presentación personal, lo que permite discurrir que una entrevista de trabajo es un factor de gran importancia para decidir una contratación.

En cuarto lugar en el rango de prioridades consultadas, con 2 puntos asignados, los factores mencionados con más frecuencia durante las entrevistas, es la Imagen personal y actitud en la entrevista, de igual manera en este orden de prioridad está la personalidad, empatía y confianza de los postulantes; todos estos factores se los pueden descubrir en la entrevista de trabajo.

Richard Lecaros, subgerente de operaciones del Hotel Reina Isabel, asevera que las habilidades de comunicación y la orientación al servicio son factores importantes a considerar al momento de

contratar personal para puestos que tienen contacto con el cliente, (Lecaros, 2017) este criterio coincide con el de Mayra Moscoso, jefe de recursos humanos del Hotel Mercure Alameda, quien asegura que al estar en el giro del sector hotelero, lo que debe primar es la orientación al servicio. (Moscoso, 2017) Sandy Benalcázar del Swissotel afirma que es indispensable que tanto empleados in-house, es decir cargos operativos, como empleados out-house, que tienen contacto con el cliente, deben tener esta orientación de servicio permanente con el cliente. (Benalcázar, 2017)

Finalmente en la prioridad de menor importancia, con 1 punto, se observó que solamente tres encargados de recursos humanos consideran factores en sus procesos de contratación, el Hotel Quito, el Swissotel y el Hilton Colon Quito. los factores que se toman en cuenta son: la edad y sexo, evaluada por Maribel Saavedra, jefa de recursos humanos del Hotel Quito, la Presentación e imagen personal y la puntualidad valorada por Carmen Cepeda del Hilton Colon Quito y finalmente el cumplimiento de los requerimientos del perfil estimada por Sandy Benalcázar, Gerente de recursos humanos del Swissotel Quito.

3.1.4 Metodología utilizada en procesos de selección

Para comprender la metodología de los diferentes procesos de selección que se maneja en los 10 hoteles visitados, se realizó un análisis de los pasos que se siguen en cada hotel basados en las entrevistas realizadas, desde el momento en que se presenta una vacante hasta que el postulante es contratado y tiene su proceso de inducción.

Para el análisis se detallan los pasos que sigue cada establecimiento a continuación

Hotel Quito

De acuerdo a Maribel Saavedra, Jefa de Recursos Humanos, los pasos que se manejan en el hotel son: (Saavedra, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Analizar si se requiere Contratar/ Aprobación de la gerencia
- **Paso 3:** Publicación de requerimiento en Internet y Universidades aliadas
- **Paso 4:** Revisión de carpetas
- **Paso 5:** Selección de mejores carpetas
- **Paso 6:** Primera entrevista
- **Paso 7:** Entrevista con el Jefe departamental
- **Paso 8:** Pruebas prácticas
- **Paso 9:** Selección de Terna de candidatos

- **Paso 10:** Toma de decisión
- **Paso 11:** Notificación a los postulantes

Hotel Embassy

Para Cumandá Uquillas, encargada de recursos humanos el proceso de selección del establecimiento consta de los siguientes pasos: (Uquillas, 2017):

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Búsqueda de carpetas
- **Paso 3:** Preselección (empresa encargada – PLUSTALENTO)
- **Paso 4:** Recepción de ternas
- **Paso 5:** Entrevista con el Gerente General
- **Paso 6:** Decisión de contratación
- **Paso 7:** Notificación al postulante seleccionado
- **Paso 8:** Proceso de inducción al hotel

Hotel NH Collection Royal

Para Susana Calderón, Contralora General del Hotel y encargada de Recursos Humanos, el proceso de selección consta de los siguientes pasos: (Calderón, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Análisis de presupuesto para contratación
- **Paso 3:** Aprobación de la gerencia

- **Paso 4:** Revisión de hojas de vida en la base de datos NH
- **Paso 5:** Selección de mejores carpetas
- **Paso 6:** Primera entrevista en RR HH
- **Paso 7:** Llenado de formularios
- **Paso 8:** Pruebas practicas
- **Paso 9:** Entrevista con Gerentes General
- **Paso 10:** Toma de decisión entre departamento de RRHH / Jefe inmediato / Gerencia General
- **Paso 11:** Entrevista final
- **Paso 12:** Notificación entrevistado
- **Paso 13:** Contratación
- **Paso 14:** Proceso de inducción

Hotel Barnard

Para Juan Pablo Cobos, subgerente del Hotel Barnard, los pasos que se cumplen en su establecimiento son: (Cobos, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Revisión de pedido por el jefe directo
- **Paso 3:** Revisión de hojas de vida en la base de datos
- **Paso 4:** Preselección (empresa encargada – PLUSTALENTO)
- **Paso 5:** Análisis de 10 mejores candidatos
- **Paso 6:** Análisis de carpetas
- **Paso 7:** Selección de 3 mejores candidatos

- **Paso 8:** Entrevista con en el gerente general
- **Paso 9:** Entrevista con Gerentes General
- **Paso 10:** Toma de decisión
- **Paso 11:** Notificación candidato seleccionado
- **Paso 12:** Proceso de inducción

Hotel Reina Isabel

Marisol Armas, directora de Operaciones del hotel Reina Isabel afirmó que los pasos que se siguen en el hotel para contratar un nuevo empleado son: (Armas, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Análisis de existencia de postulantes para ascensos
- **Paso 3:** Análisis de perfil de cargo
- **Paso 4:** análisis de información de hojas de vida existentes
- **Paso 5:** Selección de Terna de candidatos
- **Paso 6:** Revisión de referencias
- **Paso 7:** Primera entrevista con Jefe directo y Recursos humanos
- **Paso 8:** Segunda entrevista Gerente General
- **Paso 9:** Prueba práctica
- **Paso 10:** Evaluación de campo (1 día de prácticas)
- **Paso 11:** Notificación al seleccionado
- **Paso 12:** Solicitud de documentos para ingresos

- **Paso 13:** Proceso de inducción
- **Paso 14:** Proceso de capacitación

Hotel Mercure Alameda

Mayra Moscoso, Jefa de Recursos Humanos, explica que los pasos para contratar un nuevo empleado son: (Moscoso, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Análisis de existencia de postulantes para ascensos
- **Paso 3:** Análisis de perfil de cargo
- **Paso 4:** Análisis de información de hojas de vida existentes
- **Paso 5:** Selección de Terna de candidatos
- **Paso 6:** Revisión de referencias
- **Paso 7:** Primera entrevista con Jefe directo y Recursos humanos
- **Paso 8:** Segunda entrevista Gerente General
- **Paso 9:** Prueba practica
- **Paso 10:** Evaluación de campo (1 día de prácticas)
- **Paso 11:** Notificación al seleccionado
- **Paso 12:** Solicitud de documentos para ingresos
- **Paso 13:** Proceso de inducción
- **Paso 14:** Proceso de capacitación

Hotel Tambo Real

El gerente del Hotel, Aldo Luzi, describe su proceso de selección en los siguientes pasos: (Luzi, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Revisión de recomendaciones del personal
- **Paso 3:** Preselección
- **Paso 4:** Selección de perfiles
- **Paso 5:** Entrevista con gerente General
- **Paso 6:** Notificación al seleccionado

Hotel Rio Amazonas

Para Richard Lecaros, el Subgerente de operaciones del Hotel Río Amazonas, el proceso de selección se describe en los siguientes pasos: (Lecaros, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Revisión de base de datos
- **Paso 3:** Verificación de hojas de vida
- **Paso 4:** Aviso de postulación de cargos
- **Paso 5:** Preselección de hojas de vida
- **Paso 6:** Entrevista con el departamento de Recurso Humanos
- **Paso 7:** Revisión de cumplimiento de perfiles de cargo
- **Paso 8:** Segunda entrevista Gerente General

- **Paso 9:** Entrevista gerente de operaciones
- **Paso 10:** Decisión de contratación
- **Paso 11:** Notificación al seleccionado
- **Paso 12:** Proceso de inducción
- **Paso 13:** Fase de entrenamiento

Swissotel Quito

Sandy Benalcázar, Gerente de recursos Humanos del Hotel, menciona que sus procesos de selección constan del siguiente orden: (Benalcázar, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Requerimiento de personal
- **Paso 3:** Publicación en medios para postulaciones
- **Paso 4:** Revisión de plataformas en línea (MULTITRABAJOS/COMPUTRABAJOS)
- **Paso 5:** Preselección de hojas de vida
- **Paso 6:** Entrevista inicial con el departamento de Recurso Humanos
- **Paso 7:** Prueba de honestidad
- **Paso 8:** Segunda entrevista Directora recursos humanos
- **Paso 9:** Entrevista con jefe de área
- **Paso 10:** Pruebas de campo y de conocimiento
- **Paso 11:** Entrevista gerente general
- **Paso 12:** Exámenes ocupacionales
- **Paso 13:** Procedimiento de contratación

- **Paso 14:** Proceso de inducción a la empresa / cargo

Hilton Colon Quito

Los pasos del proceso de selección utilizados en el Hilton Colon Quito, se describen a continuación basados en la información recolectada de Carmen Cepeda, Gerente de Recursos Humanos del Hotel. (Cepeda Burbano, 2017)

- **Paso 1:** Detectar Vacante
- **Paso 2:** Analizar si se requiere Contratar
- **Paso 3:** Búsqueda de hojas de vida en base de datos
- **Paso 4:** Revisión de 4 o 5 carpetas
- **Paso 5:** Entrevista preliminar por recursos humanos
- **Paso 6:** Entrevista con el Jefe departamental
- **Paso 7:** Pruebas técnicas y de idiomas
- **Paso 8:** Selección de Terna de candidatos
- **Paso 9:** Toma de decisión
- **Paso 10:** Notificación a los postulantes

3.1.5 Resultados de procesos de selección

En resumen y de acuerdo a los pasos para seleccionar: los 10 establecimientos entrevistados coinciden que el paso inicial es la detección de la vacante, acto seguido en el 40% de los establecimientos, se analiza la

necesidad de contratación de acuerdo a presupuestos y necesidad real de personal, el 20% de los hoteles analizan si existen postulantes para ascender en caso de requerir cargos operativos o medios, esta decisión se la toma con el jefe directo y el departamento de recursos humanos.

Luego como paso tercero en el 50% de los hoteles se hace una revisión de bases de datos de hojas de vida en algunos casos y en el 20% de los establecimientos se realiza la publicación de la necesidad de personal directamente como anuncio.

En el siguiente paso el 60% de los hoteles reciben carpetas, se revisa cada una de estas y se escoge las mejores opciones para una entrevista preliminar con el departamento de recursos humanos, es importante señalar que en algunos establecimientos no se toman en cuenta el análisis de cargo como un paso del proceso, por lo que el paso 5 y 6 consisten en entrevistas de trabajo preliminares y revisión de hojas de vida, en algunos casos se realizan entrevistas con los jefes de área.

Como siguiente paso en el 30% de los hoteles se tiene el desarrollo y aplicación de pruebas técnicas, en ciertos casos específicos como Swissotel y el Río Amazonas, se realizan pruebas de campo de un día en el hotel para verificar el desempeño de los aspirantes in situ. A continuación, en base a los resultados de la entrevista, a la calificación de las pruebas y al

cumplimiento de las competencias requeridas, se toma la decisión de contratación en conjunto con el departamento de recursos humanos, la gerencia general y el área a la que va a ingresar el nuevo candidato. Finalmente se notifica al candidato que ha sido seleccionado para que cumpla con el proceso de contratación, entrega de documentos y por último el proceso de inducción.

Cabe mencionar que ninguno de los hoteles informa los resultados del proceso a los candidatos que no fueron seleccionados, y tampoco se realizan fases de negociación como se describe en los 20 pasos planteados por Allez (2010) en su libro Selección por competencias.

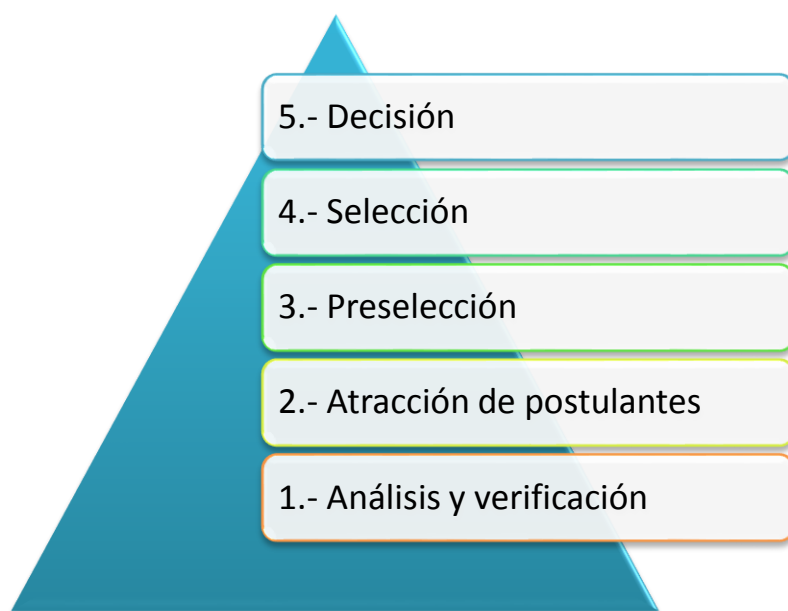
Toda la información recolectada tanto de la aplicación de programación neurolingüística y lenguaje no verbal, así como los pasos y procedimientos que se siguen en los establecimientos hoteleros de la ciudad, se tomarán en cuenta para continuar con el desarrollo del modelo de contratación de personal motivo del presente trabajo el mismo que se delinea en el siguiente capítulo.

4 MODELO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

4.1 Planteamiento del Modelo

El modelo de contratación se plantea en 5 etapas que concentran los 17 diferentes pasos que se tomarán en cuenta para el modelo de contratación.

Gráfico 6: Estructura del modelo de contratación planteado por etapas



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6 se indican las 5 etapas que comprenden el modelo de contratación planteado. La primera etapa es la de Análisis y verificación, donde se genera la necesidad de contratación, se analiza el requerimiento de personal de acuerdo al presupuesto disponible y a la necesidad real que se plantea, se revisa el perfil de

cargo planteado y se analiza sobre posibles candidatos internos que puedan ascender antes de plantear una selección externa.

La segunda etapa se considera como Atracción de postulantes, donde se decide la contratación externa, se realiza el anuncio para la recepción de hojas de vida, y se recolecta la información de bases de datos que se tenga en el hotel.

La tercera etapa se considera Preselección, en la que se selecciona de las 5 mejores hojas de vida, se realiza una primera entrevista inicial con el departamento de Recursos Humanos y sus encargados, y se realizan pruebas técnicas y de campo.

La cuarta etapa denominada Selección, considera una segunda entrevista con el Jefe Directo del cargo que se busca y se confecciona informes sobre finalistas.

Finalmente la quinta etapa de decisión, se selecciona el finalista por la gerencia general, el departamento de recursos humanos y el jefe directo, se realizará la notificación al postulante escogido, y se procede con el proceso de contratación y contratación e inducción.

4.2 Pasos planteados para Selección de personal

De acuerdo a la información recolectada de la pregunta 12 de la entrevista aplicada a los 10 encargados de recursos humanos, y de acuerdo al planteamiento de los 20

pasos de contratación de Allez (2010). A continuación se describen los pasos que se plantean en el modelo de contratación y su agrupación en 5 etapas.

Tabla 22: Pasos del Proceso de Selección planteado

ETAPAS		PASOS
1	Análisis y verificación	Paso 1: Detectar Vacante
		Paso 2: Análisis del requerimiento de personal de acuerdo a presupuesto y necesidad real
		Paso 3: Revisión del perfil del cargo
		Paso 4: Análisis sobre eventuales candidatos internos para ascensos
2	Atracción de postulantes	Paso 5: Decisión sobre realizar búsqueda externa
		Paso 6: Revisión de bases de datos de hojas de vida en el hotel
		Paso 7: Publicación en medios para postulaciones
		Paso 8: Recepción de hojas de vida
3	Preselección	Paso 9: selección de las 5 mejoras hojas de vida
		Paso 10: Entrevista inicial con el departamento de Recurso Humanos
		Paso 11: Pruebas técnicas y de campo
4	Selección	Paso 12: Segunda entrevista con el Jefe Directo y Gerente General
		Paso 13: Confección de informes sobre finalistas
5	Decisión	Paso 14: Selección del finalista por el cliente interno
		Paso 15: Notificación al postulante
		Paso 16: Procedimiento de contratación
		Paso 17: Proceso de inducción a la empresa

A continuación en el diagrama de flujo del proceso de selección se plantea y describe el orden de actividades que conlleva su aplicación, los documentos necesarios para cumplir con el proceso y los recursos que se pueda necesitar.



Hotel IBIS Quito

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

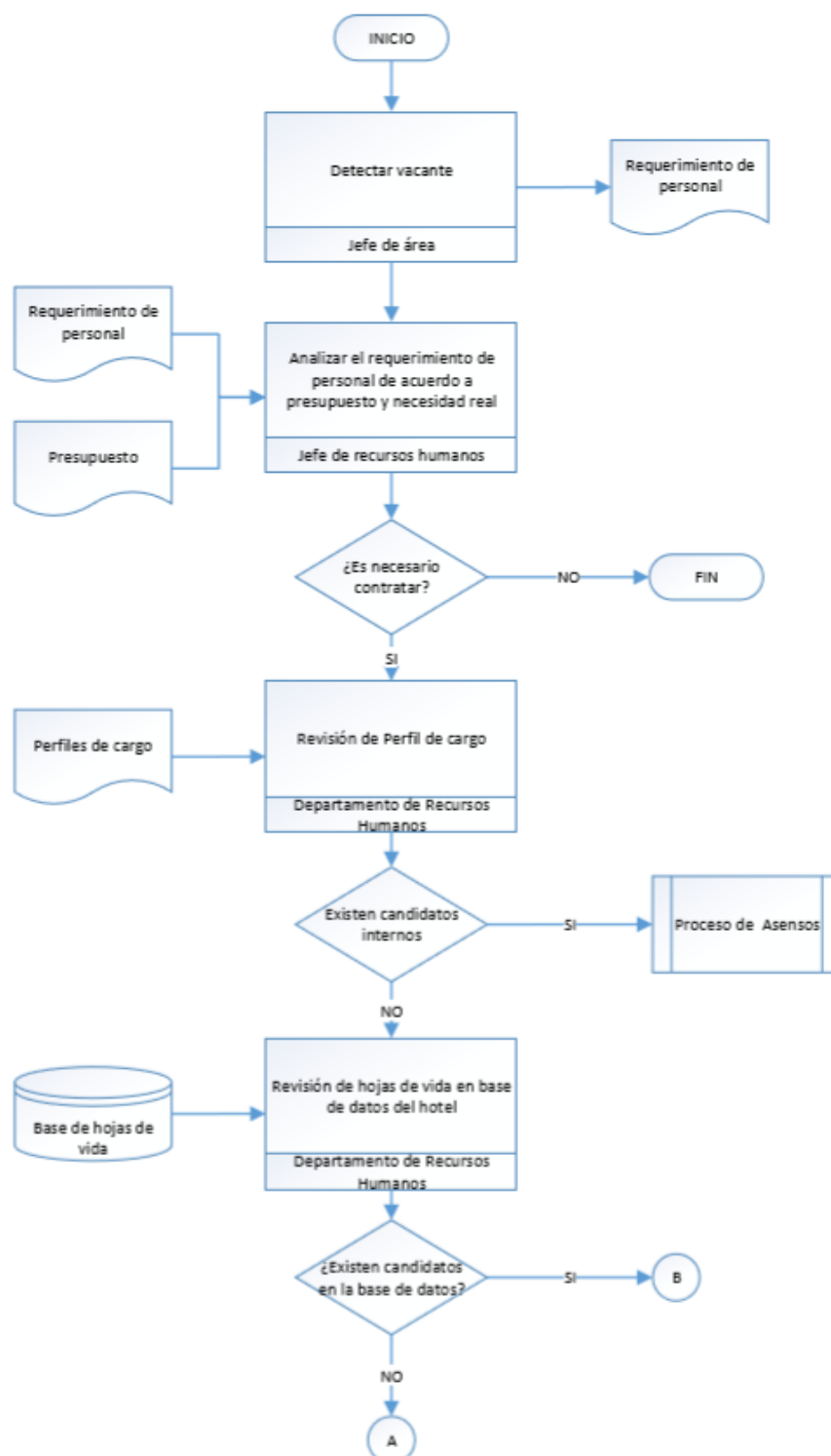
CÓDIGO
0001

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 1 de 3





Hotel IBIS Quito

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

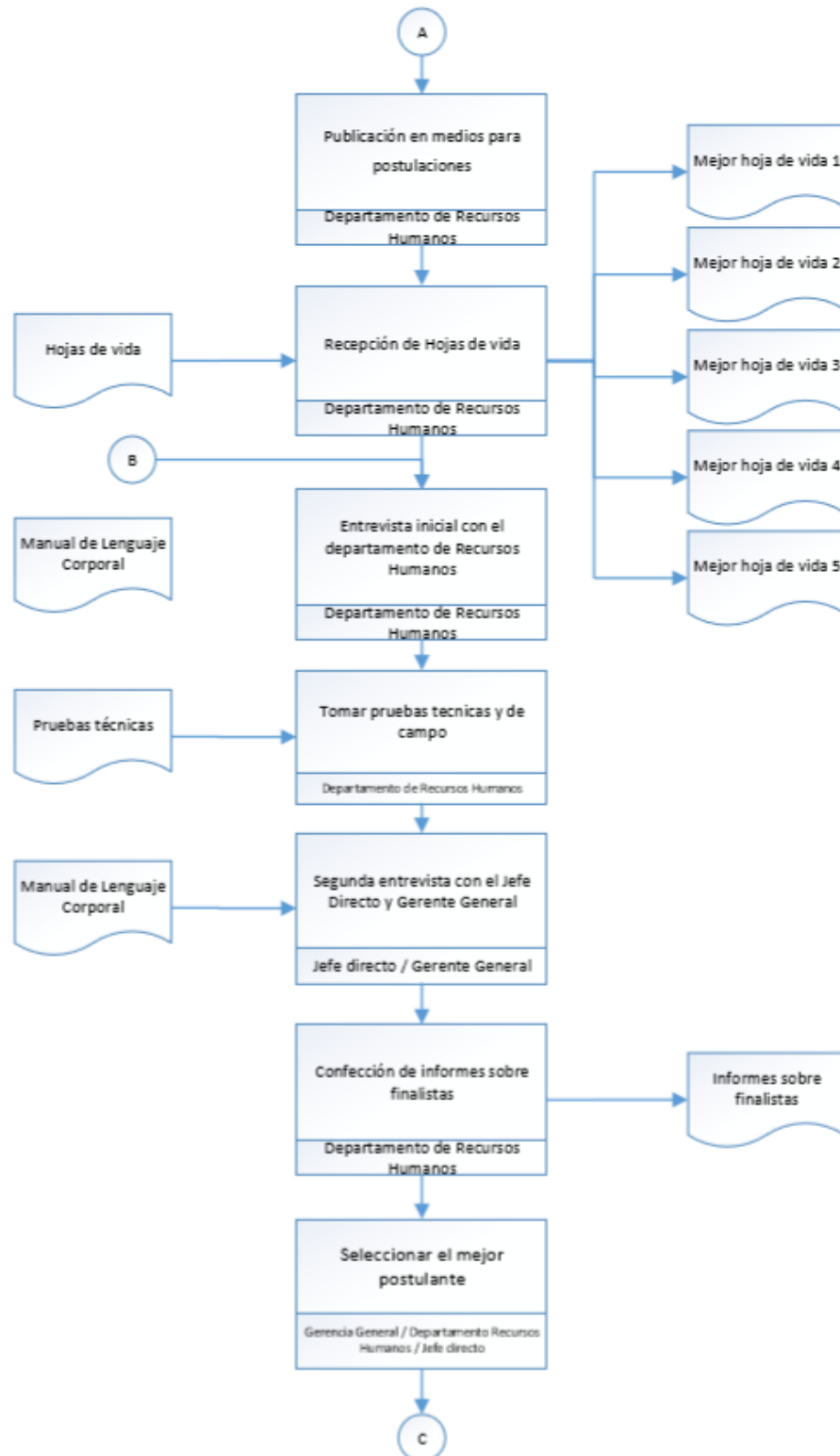
CÓDIGO
0001

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





Hotel IBIS Quito

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

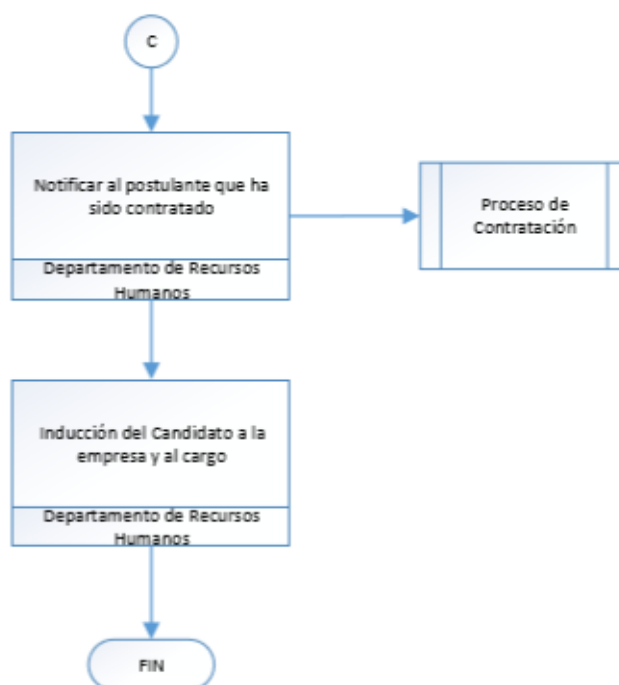
CÓDIGO
0001

Proceso:

Selección de personal

Edición No. 01

Pág. 3 de 3



4.2.1 Entrevista

Ahora bien, al implementar un modelo de selección de personal basado en aplicación de estrategias de PNL y Lenguaje no verbal al proceso de entrevista, es adecuado especificar cuál será el desarrollo de una entrevista de trabajo en el proceso de selección del Hotel Ibis y en que partes se aplicarán las estrategias planteadas, de igual manera es importante determinar algunos elementos fundamentales para el desarrollo de una entrevista de trabajo.

4.2.1.1 Elementos fundamentales para el desarrollo de una entrevista de trabajo.

- **Barreras y bloqueos:** el lenguaje no verbal implica el análisis tanto de pies y piernas, como del torso, brazos y rostro, por lo que es necesario que no haya bloqueos o barreras para la visita del entrevistar con el entrevistado, se recomienda que la entrevista se lleve a cabo sin obstáculos de por medio y que se logre visualizar por completo al entrevistador.
- **Iluminación:** Castañeda (2014) afirma que la calidad del trabajo disminuye cuando la luz no es suficiente. Asevera que si hay una iluminación defectuosa se prolonga el tiempo de evaluación, y el sujeto puede sentirse incómodo, por lo tanto la

iluminación de la sala de entrevistas debe ser equilibrada y lo suficientemente clara.

- **Ruido:** Se recomienda que no exista interrupciones ruidosas durante la entrevista, esto incluye sonidos internos y externos los cuales puedan perjudicar la comunicación entre entrevistado y entrevistador. (Castañeda, 2014)
- **Fatiga/ cansancio:** Es crucial tener cuidado con las horas a las que se programan las entrevistas, ya que existen momentos durante el día que la predisposición tanto de entrevistados como entrevistadores no es la más adecuada, es preferible realizar las entrevistas en las primeras horas del día.
- **Cordialidad:** Complementando la técnica Rapport y generación de ambiente agradable, se recomienda ofrecer al candidato un vaso de agua, o café, de esta manera el sujeto entrará en confianza y relajación y estará más abierto a desarrollar una mejor entrevista.

Definidos los elementos más importantes a considerar antes de realizar una entrevista de trabajo, a continuación se detalla un esquema de entrevista.

4.2.1.2 Inicio de la entrevista

Como primer momento de la entrevista, se plantea una presentación del entrevistador, su nombre, el cargo que ocupa y si requiere necesario el tiempo que lleva trabajando en el establecimiento.

A continuación se sugiere realizar preguntas para romper el hielo, mismas que se detallan como ejemplo a continuación:

- ¿Cómo llegó hasta aquí?
- ¿Se pudo guiar fácilmente?
- ¿Cómo estaba el tráfico?
- ¡Qué hermoso día tenemos hoy! ¿No le parece?
- ¡Qué calor hace hoy!
- ¿Será que algún día acabará de llover?

4.2.1.3 Aplicación de estrategias de PNL

En este primer momento es donde se aplica la estrategia de Rapport de la Programación Neurolingüística, para lo que se detallan los pasos para genera Rapport a continuación:

Como lograr Rapport en la entrevista

De acuerdo a Jiménez (2012), en su texto “Rapport ¿Qué es?” existen 4 pasos para lograr Rapport con los interlocutores:

1. **Observar y corresponder indicadores:** Consiste en observar la postura corporal de la persona, y corresponder los movimientos y a las gesticulaciones. Si el interlocutor cruza o mueve la pierna, si se inclina hacia delante o hacia atrás, si se toca el cabello, si este sonríe, si gira la cabeza hacia un lado u otro, si sus movimientos oculares van en dirección hacia un lado en particular, etcétera. Es importante que la persona que esta interactuando haga lo mismo con discreción y delicadeza, pues no se trata de imitar gestos sino de corresponder a su lenguaje corporal de una manera sutil. (Von Ruster & Armas, 2008)
2. **Escuchar:** consiste en primera instancia en poner atención a las palabras que el interlocutor ocupa y utilizar las mismas al responder. En cuanto a la voz y respiración lo que se busca es igualar la respiración del interlocutor para lograr el volumen y tono de voz que él está utilizando.
3. **Armonizar:** Consiste en realizar los dos pasos anteriores haciendo consciencia del lenguaje corporal del interlocutor, tanto su postura, respiración, tono y velocidad de voz, básicamente consiste en calibrar todo lo concerniente a la fisiología del interlocutor y adoptarlo, buscando utilizar un tono de voz similar, una postura corporal parecida e incluso

utilizar un lenguaje similar al de la otra persona. (Jimenez, 2012)

4. **Comprobación:** Finalmente, si el Rapport entre ambas personas ha sido generado se puede comprobar al realizar algún gesto o cambiando de postura, y notar si el interlocutor se armoniza o realiza el mismo gesto que nosotros, al suceder esto, la generación del Rapport ha llegado a sintonía.

Una vez que el ambiente de la entrevista sea agradable, de confianza y cooperación mutua, y se haya eliminado posibles prejuicios, distorsiones de la comunicación y malos entendidos se pasará al desarrollo de la entrevista

4.2.1.4 Desarrollo de la entrevista

Para el desarrollo de la entrevista se ha planteado cuatro temas importantes a tomar en cuenta en los cuales se puede profundizar con diferentes preguntas:

- **Datos personales y familiares:** se pregunta al candidato para conocer más sobre su ambiente social y su estructura familiar.
- **Intereses y motivaciones:** se busca conocer más del candidato en cuanto características personales y motivaciones profundas

- **Formación académica:** Las preguntas están concentradas en conocer antecedentes académicos del postulante
- **Aspiraciones:** Se busca tener una guía de las aspiraciones y anhelos que el candidato quiere, y de esta manera evaluar y comparar si estas concuerdan con los objetivos que tiene la empresa con respecto a la vacante a cubrir.

4.2.1.5 Cierre

Finalmente para el cierre de preguntas si existiera dudas de candidato se realiza una despedida con una breve explicación de cuál es la siguiente fase del proceso.

Tabla 23: Ejemplos de preguntas de los temas a tratar en la entrevista


TIPOS DE PREGUNTAS	
TEMAS A TRATAR EN LA ENTREVISTA	EJEMPLOS
Datos personales y familiares	¿Cuáles son sus nombres y apellidos?
	¿Qué edad tiene?
	¿De dónde es?
	¿Dónde vive?
	¿Cuál es su estado civil?
	¿Quién es su esposo/a?
	¿En qué trabaja su esposo/a?
	¿Tiene proyectos de matrimonio?
	¿Tiene hijos?
	¿Cuántos hijos tienen?
	¿Quiénes son los encargados de cuidar a sus hijos cuando sale a trabajar?
	¿Usted con quién vive?
	¿Tiene casa propia o arrendada?
	¿Actualmente hay algún proceso judicial en su contra?
	¿Tiene alguna enfermedad que desee mencionar?

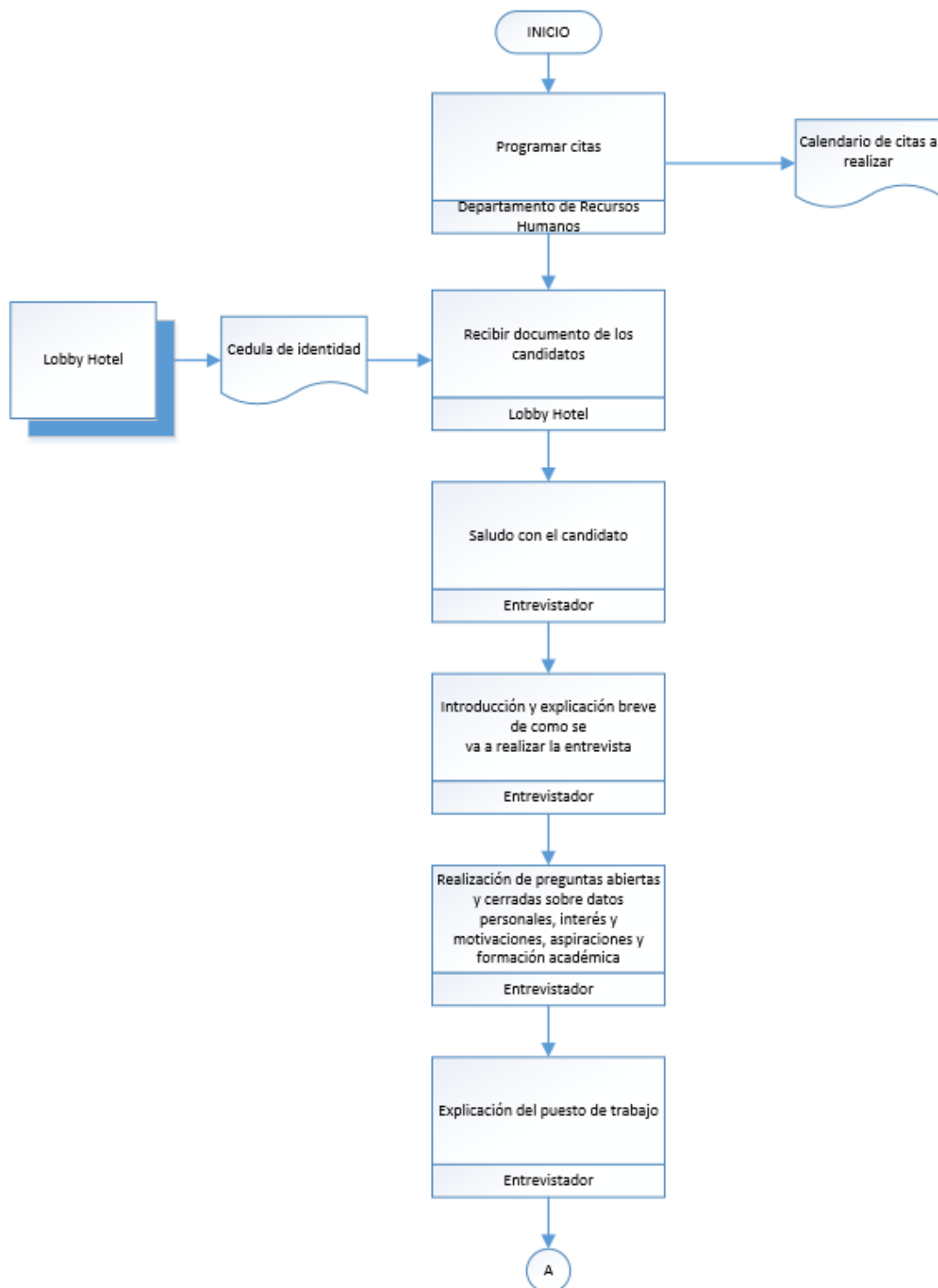
Intereses y motivaciones	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
	Actualmente ¿Qué es lo más importante para usted?
	¿Tiene algún negocio propio?
	¿Por qué escogió este establecimiento?
	¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
	¿Existió alguna motivación?
Formación académica	¿Está estudiando actualmente?
	¿Cuál fue el motivo de cese de sus estudios?
	¿Aparte de su profesión ha realizado algún curso, diplomado, posgrado, etc.?
	¿Tiene algún nivel de dominio en inglés?
	¿En qué ocasión lo ha usado?
	¿Cuáles son sus objetivos profesionales, económicos y familiares a corto, mediano y largo plazo?
Aspiraciones	¿Cuál es el sueldo actual que percibe?
	¿Cuál es su aspiración económica actual?
	¿El factor económico es importante en su decisión?
	¿Está interesado en el puesto?
	¿Cuándo podría incorporarse al trabajo en el caso de ser seleccionado?
Experiencia	¿Nos autoriza a pedir referencias a las empresas en las que ha trabajado anteriormente?
	¿Me podría hacer un resumen de sus anteriores trabajos?
	¿Qué actividades realizaba?
	¿Qué tiempo permaneció en cada uno de sus trabajos?
	Hábleme acerca de sus compañeros y superiores.
	¿A quién reportaba directamente?
	¿Tal vez tenía personas que le reportaban?
	¿Cuál ha sido el jefe más difícil que ha tenido?
	¿Actualmente a qué se dedica?
	¿Cuáles eran o son las actividades que más y menos le gustan o gustaban de su trabajo?
	¿Qué aprendió en su último trabajo desempeñado?
	¿Cuál ha sido el colaborador/ compañero de trabajo más difícil que ha tenido?
	¿En sus anteriores trabajos ha obtenido algún logro relevante del que le gustaría compartir?
	¿Cuál ha sido el error más significativo en su carrera profesional?
	¿Tal vez fue ascendido a alguna mejor posición en algún trabajo? ¿Por qué?
Cierre	¿Hubo algo a lo que le costó acostumbrarse en su último trabajo?
	¿Cuáles han sido los motivos de cese o cambio de trabajo?
	¿Está participando en otros procesos de selección?
	¿Tal vez desea contarme algo más que le podría ayudar en el proceso de selección?
	¿Tal vez le quedó alguna duda?
	¿Desea formularme alguna pregunta?

Fuente: (Ayala Vizuite, 2015)

En la tabla 23 se detallan las preguntas recomendadas para su aplicación durante la entrevista de trabajo. Estas preguntas se tomaran en cuenta más adelante para el análisis de comportamientos corporales que se deben analizar.

Para explicar de mejor manera el proceso de entrevista se ha desarrollado un diagrama de flujo del proceso de entrevista que se evidencia a continuación.

	<p>Hotel IBIS Quito</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>
<p>CÓDIGO 0001</p>	<p>Proceso: Entrevista</p>	
<p>Edición No. 01</p>		<p>Pág. 1 de 2</p>





Hotel IBIS Quito

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

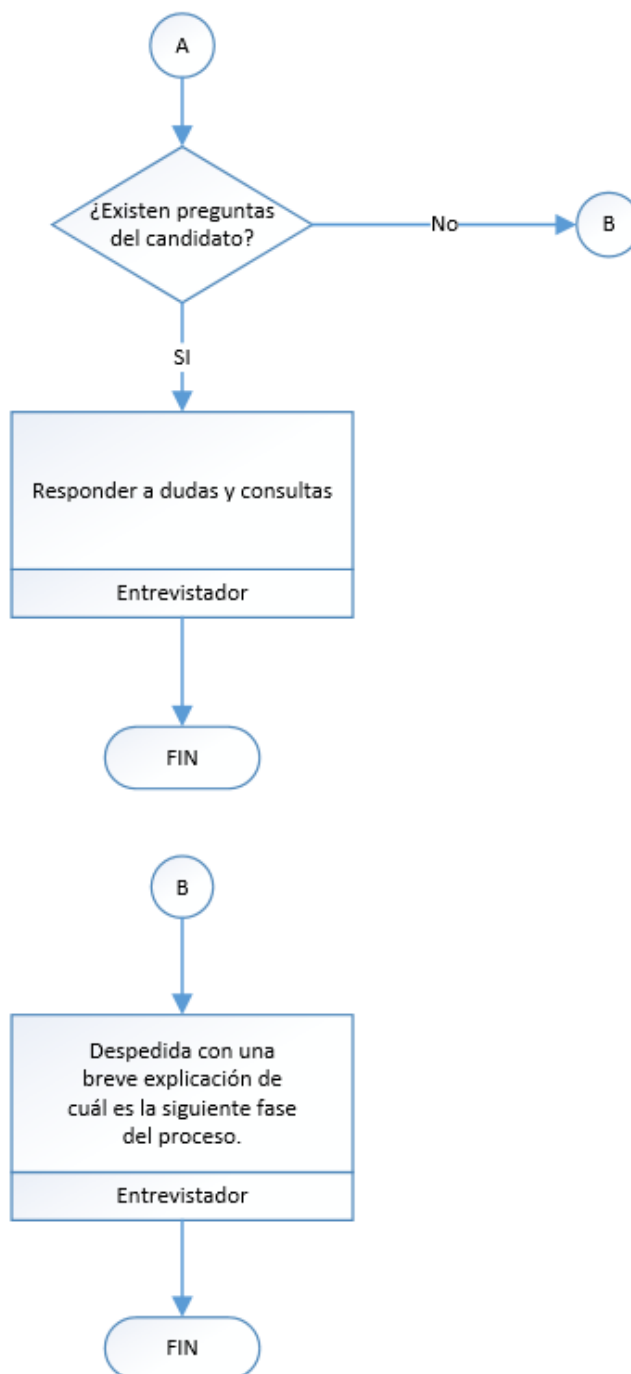
CÓDIGO
0001

Proceso:

Entrevista

Edición No. 01

Pág. 2 de 2



4.2.2 Lectura de lenguaje no verbal

Para la aplicación de esta técnica a los proceso de selección es necesario definir en qué pasos del proceso se pueden aplicar, pues como se explicó en el capítulos dos, es necesario un contacto directo con el postulante para desarrollar la herramienta.

Tabla 24: Pasos del proceso de selección que implican el uso de Lenguaje no Verbal

#	Pasos del proceso de Selección planteado	Aplicación de lectura de lenguaje no verbal	
		SI	NO
Paso 1	Detectar Vacante		X
Paso 2	Análisis del requerimiento de personal de acuerdo a presupuesto y necesidad real		X
Paso 3	Revisión del perfil del cargo		X
Paso 4	Análisis sobre eventuales candidatos internos para ascensos		X
Paso 5	Decisión sobre realizar búsqueda externa		X
Paso 6	Revisión de bases de datos de hojas de vida en el hotel		X
Paso 7	Publicación en medios para postulaciones		X
Paso 8	Recepción de hojas de vida		X
Paso 9	Selección de las 5 mejoras hojas de vida		X
Paso 10	Entrevista inicial con el departamento de Recurso Humanos	X	
Paso 11	Pruebas técnicas y de campo	X	
Paso 12	Segunda entrevista con el Jefe Directo y Gerente General	X	
Paso 13	Confección de informes sobre finalistas		X
Paso 14	Selección del finalista por el cliente interno		X
Paso 15	Notificación al postulante		X
Paso 16	Procedimiento de contratación		X
Paso 17	Proceso de inducción a la empresa		

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 24 se evidencia que la lectura del lenguaje corporal se realiza en el paso 10 al momento de realizar la primera entrevista con el departamento de Recursos Humanos, en el paso 11 al momento de realizar pruebas técnicas y de campo y en el paso 12 al momento de realizar la segunda entrevista con el Gerente General o el Jefe directo.

El desarrollo de la aplicación de lecturas de lenguaje corporal en las entrevista planteadas por el modelo se fundamenta en los gráficos y tablas

De acuerdo al diagrama de flujo de entrevista que explica el procedimiento a seguir durante una entrevista, se ve que existen momentos en específico donde se debe aplicar esta técnica, el saludo, la ronda de preguntas abiertas y cerradas y el cierre.

4.2.2.1 Saludo

Tabla 25: Tipos de apretón de mano en el saludo

GESTO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
Apretón de manos dominante	Cuando es demasiado intenso puede simbolizar un acto para establecer dominio	Cuando una persona ofrece la mano con la palma hacia abajo y la intensidad y duración es excesiva
Apretón de mano flojo o débil	Inseguridad y hasta cierto punto temor	Cuando se ofrece la mano y la palma se encuentra ligeramente inclinada hacia arriba
Apretón de mano normal	El apretón de manos es fuerte pero no demasiado expresa seguridad y confianza.	Cuando las dos palmas de las manos quedan en posición vertical de igualdad.

4.2.2.1 Preguntas abiertas y cerradas

En el desarrollo de la entrevista para este modelo se deben aplicar diferentes tipos de preguntas, mismas que se plantean en la tabla 23 para aplicar a los candidatos. Para el desarrollo de la siguiente parte del modelo, se ha considerado en conjunto los diferentes comportamientos detallados en el apartado 2.8 lenguaje no verbal y los gestos en función a las áreas del cuerpo que dan información (pies y piernas, el torso, los brazos, manos y dedos y los gestos faciales), en las tablas a continuación se explica el momento en el que es pertinente observarlos y que significa cada uno de ellos bajo este contexto de entrevista de selección.

Tabla 26: Lectura de gestos faciales y durante la entrevista

AREA DEL CUERPO A OBSERVAR	GESTO	CUANDO OBSERVAR	TIPOS DE PREGUNTA AL CUAL SE DEBE OBSERVAR UNA POSIBLE REACCIÓN	SIGNIFICADO
ROSTRO Y GESTOS FACIALES	Mirar directamente a los ojos	Al momento de realizar preguntas percatarse donde se fijan los ojos	- Datos personales y familiares - Formación académica	Revela interés si se mira directamente a los ojos del interlocutor
	No mirar directamente a los ojos	Al momento de realizar preguntas percatarse en qué momento se desvía la mirada	- Datos personales y familiares - Formación académica	Reacción negativa ante el interlocutor
	Taparse la boca mientras habla	Percatarse sobre todo luego de preguntas abiertas incómodas	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	Mentira o deseo de esconder algo
	Fruncir el ceño y tener los ojos entornados	Percatarse sobre todo luego de preguntas abiertas incómodas	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	Expresa disgusto o incomodidad con una determinada situación o momento
	Ojos brillantes y arqueado de las cejas	Percatarse luego de realizar afirmaciones sobre el cargo y descripción del puesto, o preguntas que se esperan que tengan una reacción positiva	- Datos personales y familiares - Intereses y motivaciones - Aspiraciones	Muestra clara y sobre todo sincera de que se tiene una percepción positiva de algo o alguien
	Parpadeo	Percatarse si el ritmo al que se parpadeo aumenta o diminuto, sobre todo luego de realizar preguntas abiertas	Se aplica todo el tiempo	El parpadeo aumenta cuando estamos bajo situaciones de preocupación, excitación, nerviosismo o inquietud, y así también vuelve a su ritmo normal cuando estamos relajados.
	La sonrisa	Percatarse cada vez que suceda	Se aplica todo el tiempo	Una sonrisa verdadera hace que las comisuras de los labios se eleven hacia los ojos, una falsa se caracteriza por hacer que las comisuras de los labios se mueven hacia las orejas.
	Labios que desaparecen	Percatarse sobre todo luego de preguntas abiertas incómodas	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	En ciertas ocasiones los labios tienden a cerrarse y la causa de esto es la tensión o inquietud. La intensidad con la que se cierran indica el nivel de tensión que la persona está experimentando

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Lectura de pies y piernas durante la entrevista

AREA DEL CUERPO A OBSERVAR	GESTO	CUANDO OBSERVAR	TIPOS DE PREGUNTA AL CUAL SE DEBE OBSERVAR UNA POSIBLE REACCIÓN	SIGNIFICADO
TORSO	Pies felices	Al momento de realizar afirmaciones sobre el cargo y descripción del puesto, o preguntas que se esperan que tengan una reacción positiva	Se aplica todo el tiempo	- Son un indicio de mucha confianza dependiendo el contexto, - Si la intensidad del movimiento aumenta, podría considerarse como una posible señal de que la persona se sienta satisfecha con la situación. -Indicio de impaciencia
	Cambio de dirección en los pies:	Al momento realizar preguntas incómodas	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	Cuando las personas no se encuentran cómodas tienden a girar sus pies hacia la salida más cercana, por lo que es importante comprender porque el individuo está ansioso por irse
	Apretón de rodillas	Cuando una persona que está sentada coloca las manos sobre las rodillas y las aprieta	Se aplica todo el tiempo	Es un indicador de intención que muestra que la persona desea levantarse y marcharse.
	Cruce de piernas al sentarse	Al inicio de la entrevista o al momento de realizar una pregunta delicada	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	Si una persona no le gusta el tema que la otra saca a relucir, el cruce de piernas cambiará rápidamente la posición y se pondrá en forma de bloqueo, lo que se puede interpretar como incomodidad en el interlocutor. En este caso es importante también notar que si las dos personas cruzan la pierna de igual manera, existe armonía y más bien es un indicador de comodidad.
	Paralización de los pies	Al momento de topar temas delicados en una conversación	Se aplica todo el tiempo	Significa que el individuo está experimentando tensión, un cambio emocional o se siente amenazada de algún modo
	Sentarse al filo de la silla	En todo momento	Se aplica todo el tiempo	Se interpreta claramente como un indicativo de que el interlocutor desea irse, o se siente inseguro desde un principio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Lectura del torso durante la entrevista

AREA DEL CUERPO A OBSERVAR	GESTO	CUANDO OBSERVAR	TIPOS DE PREGUNTA AL CUAL SE DEBE OBSERVAR UNA POSIBLE REACCIÓN	SIGNIFICADO
TORSO	Acercarse o Distanciarse	En todo momento	Se aplica todo el tiempo	Acercarse: expresa comodidad con nuestro interlocutor o que estamos de acuerdo con esta persona, Inclinarnos hacia atrás o distanciarnos: desacuerdo con el tema que se está tratando o un signo de inconformidad.
	El cruce de brazos	Al momento realizar preguntas incómodas	- Datos personales y familiares - Intereses y motivaciones - Formación académica - Aspiraciones - Experiencia	Puede significar la colocación de barreras entre los integrantes de la conversación y se interpreta el mensaje como malestar.
	Laxitud del torso	En todo momento	Se aplica todo el tiempo	Muestra claramente irrespeto e indiferencia con la autoridad
	La respiración	Al inicio de la entrevista o al momento de realizar una pregunta delicada	- Datos personales y familiares - Intereses y motivaciones - Formación académica - Aspiraciones - Experiencia	Si el ritmo respiratorio de nuestro interlocutor aumenta luego de algún tipo de estímulo, es una clara señal de estrés o incomodidad.
	Debilidad en los hombros	Al momento de topar temas delicados en una conversación	Se aplica todo el tiempo	Si se direccionan hacia arriba escondiendo la cabeza en posición de tortuga claramente denotan inseguridad, debilidad y emociones negativas, El encoger los hombros se puede interpretar con un gesto de no conocer o estar desentendido del tema.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Lectura de los gestos de los brazos durante la entrevista

AREA DEL CUERPO A OBSERVAR	GESTO	CUANDO OBSERVAR	TIPOS DE PREGUNTA AL CUAL SE DEBE OBSERVAR UNA POSIBLE REACCIÓN	SIGNIFICADO
GESTOS DE LOS BRAZOS	Retirada de los brazos	En todo momento	<ul style="list-style-type: none"> - Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia 	Gesto reflejo a cuando nos sentimos disgustados o tenemos miedo, así también se puede entender como como una reacción de cuando nos sentimos amenazados, insultados o preocupados
	Demostraciones territoriales con los brazos	En todo momento	Se aplica todo el tiempo	Al ocupar una mayor cantidad de espacio con brazos y codos, estamos expresando seguridad y confianza, y en casos específicos estatus
	Brazos detrás de la cabeza	Al momento de realizar afirmaciones sobre el cargo y descripción del puesto, o preguntas que se esperan que tengan una reacción positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Intereses y motivaciones - Formación académica - Aspiraciones - Experiencia 	Manifestación de territorialidad, se está enviando un mensaje de dominio y control. Se lo puede tomar también como un indicativo de bienestar y tranquilidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Lectura de los gestos de las manos y los dedos durante la entrevista

AREA DEL CUERPO A OBSERVAR	GESTO	CUANDO OBSERVAR	TIPOS DE PREGUNTA AL CUAL SE DEBE OBSERVAR UNA POSIBLE REACCIÓN	SIGNIFICADO
MANOS Y DEDOS	Ocultar las manos	Al momento de topar temas delicados en una conversación / Todo el tiempo de la entrevista	Se aplica todo el tiempo	Al ocultar las manos se resta valor a la calidad y honestidad que las personas pueden percibir.
	Manos sudorosas	Al inicio de la entrevista cuando el candidato saluda al entrevistador y al finalizar la entrevista	NO aplica	El hecho de que a una persona le suden las manos, no implica que nos esté engañando o mintiendo pero se puede tomar en cuenta la congruencias de este comportamiento con otros signos de nerviosismo puede tratarse de un engaño o mentira
	Manos formando un triángulo	Durante la respuesta que esté dando el candidato a cualquier pregunta	- Datos personales y familiares - Intereses y motivaciones - Formación académica - Aspiraciones - Experiencia	Es una muestra poderosa de confianza y denota seguridad en nuestros pensamientos o firmeza en una determinada posición
	Paralización de las manos	Al momento de topar temas delicados en una conversación	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	Detectar paralizaciones en el movimiento de las manos, luego de que durante toda una conversación se mantuvieran en movimiento, puede interpretarse como una señal de engaño o mentira.
	Frotamiento de las manos	Al momento de topar temas delicados en una conversación / Todo el tiempo de la entrevista	- Datos personales y familiares - Formación académica - Experiencia	Se puede interpretar con que el sujeto esté atravesando un nivel de estrés significativo causado por estímulos, preguntas o situaciones incómodas.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Cierre y terminación del modelo

Finalmente para el cierre de la entrevista y la conclusión del modelo de aplicación de lecturas de lenguaje no verbal, el entrevistador debe mencionar que toda la información que anteriormente se ha señalado se tomará en cuenta para continuar con las próximas fases del proceso de selección.

De acuerdo al diagrama de flujo es importante que se resuelvan las posibles dudas que el candidato pueda tener respecto a la posición del puesto, departamento al que pertenecerá, jefe a quien reportará directamente, funciones, fechas de comienzo del trabajo, sueldo, entre otras.

Con respecto al análisis del modelo de lenguaje no verbal, el entrevistador deberá revisar las tablas descritas con anterioridad y revisar los apuntes que haya tomado durante la entrevista, es indispensable que ese paso final se lo realice apenas el entrevistado salga de la sala, con el objetivo de tener toda la información fresca y clara.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Turísticamente, el Ecuador posee un enorme potencial que ha tenido un crecimiento paulatino y constante durante el último quinquenio. El turismo se ha mantenido como la cuarta fuente generadora de ingresos a la economía del país en este último periodo, brindando al Ecuador un sin número de beneficios en lo relacionado con el desarrollo y crecimiento de la economía, en aspectos socio-culturales contribuyendo a la generación de plazas de trabajo directo e indirecto.
- El turismo en el Ecuador está conformado por seis grupos de actividades que incluyen alojamiento; alimentos y bebidas; Agencias Operadoras de Turismo, Intermediación (Ag, Viajes, OPC); Balnearios, Termas y Centros Recreación y Transporte Turístico; de las cuales el sector hotelero representa el 21,35 % del tamaño total del sector, y genera más de 34.000 empleos a hombres y mujeres en el país.
- El Hotel Ibis, un proyecto nuevo y con proyecciones importantes en el mercado ecuatoriano, generará 75 plazas de trabajo que se distribuirían entre los diferentes departamentos: recepción, conserjería, administración, cocina, restaurante, bar, habitaciones, etc., dejando como consecuencia, la necesidad de implementar un proceso de selección para los diferentes niveles: administrativo, técnico y operativo, así como la aplicación de los diferentes métodos y herramientas técnicas que permitan optimizar y asegurar los mejores resultados.

- Los procesos de selección de las empresas, tienen como objetivo traer al mejor capital humano a la organización y evitar contratiempos con contrataciones deficientes que puedan causar problemas en su desempeño como empresa, por lo que es necesario que se busque nuevas e innovadoras herramientas que permita a estos procesos de selección, ser más eficientes, ahorrar más recursos y sobre todo atraer empleados comprometidos y capaces de cumplir con los retos y desafíos de las organizaciones.
- Entre los modelos de contratación utilizados y comúnmente conocidos, los más eficientes son aquellos que toman las competencias y las cualidades específicas de los candidatos para la aplicación al puesto de trabajo.
- Los proceso de contratación, entres sus diferentes fases y pasos a cumplir, tienen espacios donde la comunicación entre individuos es la base para la toma de decisiones, entre estos espacios tenemos la entrevista de trabajo la cual se plantea como un espacio netamente de comunicación humana la cual se puede analizar desde diferentes perspectivas como la Programación Neurolingüística y el Lenguaje no Verbal.
- El 80% de la comunicación se expresa a través del lenguaje corporal, comprendido entre gestos faciales, movimientos corporales de pies, manos y dedos, brazos, torso y cabeza. Los cuales indican muchas veces lo que verdaderamente se quiere expresar, pues inconscientemente el cerebro expresa sus verdaderos pensamientos a través de diferentes medios que no necesariamente son verbales.

- La programación neurolingüística al igual que el lenguaje no verbal nos da una aproximación más clara a los mapas mentales de las otras personas y nos permite, comprender y analizar mejor a nuestros interlocutores, logrando así mayor calidad en nuestra comunicación y una agudeza en el entendimiento de quienes nos rodean.
- El análisis de campo realizado a los gerentes de recursos humanos de 10 establecimientos hoteleros de la ciudad de Quito, nos indica que no se aplican estrategias de programación neurolingüística, ni lectura de lenguaje no verbal en sus procesos de selección, y si lo hacen nada más se utilizan percepciones personales de cada entrevistador y aproximaciones más intuitivas y nada teóricas.
- El modelo de contratación planteado busca brindar nuevas e innovadoras herramientas a los entrevistadores del hotel Ibis en Quito, con el objetivo de tener apreciaciones más reales y detectar las verdaderas intenciones y aspiraciones de los postulantes al momento de realizar entrevistas de trabajo.
- En conclusión, la aplicación de Programación Neurolingüística y Lectura de lenguaje no verbal a la entrevista en el proceso de selección del Hotel Ibis, puede mejorar la eficiencia del proceso, disminuir los índices de rotación de personal y evitar malas contrataciones causadas por la sobrevaloración de los postulantes, la necesidad de conseguir un empleo o el poco compromiso e incumplimiento de expectativas que un candidato pueda presentar al presentarse a una selección de personal del Hotel Ibis en Quito.

5.2 Recomendaciones

- Para la contratación de personal se recomienda utilizar los factores de número de trabajadores por habitación con el objetivo de abaratar costos de personal y demandar eficiencia en los empleados que se vayan a contratar
- Para la aplicación de este Modelo de contratación, es necesario que los entrevistadores manejen adecuadamente los conocimientos teóricos y prácticos que implica tanto la programación neurolingüística y el lenguaje no verbal o corporal
- Para el desarrollo de las entrevistas de trabajo para los aspirantes a entrar al hotel Ibis en Quito, se recomienda que se cumpla con los factores fundamentales para el desarrollo de una entrevista descritos en este trabajo: Bloqueos visuales entre entrevistador y entrevistados, iluminación de la habitación, eliminación del ruido, cordialidad y puntualidad.
- Al momento de realizar una entrevista basada en este modelo, se recomienda utilizar las tablas y cuadros planteados en el capítulo 4 de este trabajo mientras se desarrolla la entrevista, pues es importante ir analizando las respuestas de cada postulante con los significados de sus comportamientos corporales detectables
- Se recomienda que los entrevistadores, sean críticos y observadores al momento de realizar las entrevistas de trabajo, pues existen postulantes que manejan muy bien el lenguaje corporal y lo que se busca es aprovechar la herramienta para detectar bueno o malos elementos para ocupar los diferentes cargos del Hotel

6 BIBLIOGRAFÍA

- Instituto PNL de Madrid. (5 de Mayo de 2016). *PNL MADRID*. Obtenido de <http://www.pnlnmadrid.es/articulos/comunicacion-no-verbal>
- Accor Hotels. (30 de 06 de 2016). <http://www.accorhotels-group.com/>. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <http://www.accorhotels-group.com/en/group/accorhotels-worldwide.html>
- Alder, D. H. (2002). *PNL para la empresa*. Londres: EDAF S.A.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armas, M. (20 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de enero de 2017
- Ayala Vizuite, K. E. (Enero de 2015). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ELECTROBAHÍA CIA LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMABA. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 24 de enero de 2017
- Benalcázar, S. (16 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. Utreras, Entrevistador) Recuperado el 16 de Enero de 2017
- Calderón, S. (16 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 16 de enero de 2017
- Castañeda, G. S. (Junio de 2014). MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL COMO GUÍA DE APOYO EN LA CONSULTORA GREAT PEOPLE CONSULTING. *MANUAL DEL LENGUAJE CORPORAL COMO GUÍA DE APOYO EN LA CONSULTORA GREAT PEOPLE CONSULTING*. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cepeda Burbano, C. (12 de enero de 2017). Encuesta a Gerentes de Recursos Humanos sobre selección de personal. (D. A. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 12 de Enero de 2017
- Cobos, J. P. (23 de enero de 2017). Encuesta a Gerentes de Recursos Humanos sobre Selección de Personal. (D. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 23 de Enero de 2017
- Enciclopedia Digital, Importancia. (5 de Junio de 2016). *Importancia, una guía de ayuda*. Obtenido de <http://www.importancia.org/seleccion-de-personal.php>
- Fernández Díez de Lastra, R. (12 de enero de 2009). *La PNL en la entrevista laboral: Area Recursos Humanos*. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de Area Recurso

Humanos:

http://www.arearh.com/articulo/la_pnl_en_la_entrevista_laboral.html?pag=1

Fernández Fuster, L. (1980). *Teoría y Técnica del Turismo*. Madrid: Editora Nacional.

Glass, L. (2003). *Sé lo que estas Pensando*. (M. Rue, Trad.) Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Grados, J. A., & Fernandez, E. S. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. Mexico: El Manual Moderno.

Hinojosa, V. (5 de Enero de 2016). <http://www.hosteltur.com/>. *Ranking de las 10 mayores cadenas hoteleras internacionales*. Madrid, Madrid, España. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de http://www.hosteltur.com/114424_ranking-10-mayores-cadenas-hoteleras-internacionales.html

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de Septiembre de 2016). *Ecuador en Cifras*. (INEC, Ed.) Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf

Jimenez, J. (9 de Diciembre de 2012). *Desarrollo Personal para mentes inquietas*. Recuperado el 24 de enero de 2017, de PNL y Desarrollo personal: <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/que-es-el-rapport/>

Krusche, H. (2000). *La rana sobre la mantequilla PNL*. Dusseldorf: Econ Verlaggruppe.

Lecaros, R. (20 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. A. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de enero de 2017

Luzi, A. (20 de Enero de 2017). Encuesta a Gerentes de Recursos Humanos sobre selección de personal. (D. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de Enero de 2017

McGavin, G. (marzo de 2014). *BBC MUNDO*. (BBC MUNDO) Recuperado el 7 de enero de 2017, de Las increíbles extremidades del ser humano: manos y pies: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140227_ciencia_manos_y_pies_jgc_finde

Moscoso, M. (24 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. A. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 24 de enero de 2017

Navarro, J. (2012). *El cuerpo habla*. Bueno Aires: Sirio.

OMT. (1 de Septiembre de 2016). *Organización Mundial de Turismo*, Edición 2016. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

- Saavedra, M. (16 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador . Recuperado el 18 de enero de 2017
- TINSA. (2015). *Mercado Hotelero 2014*. Madrid: s/n.
- Universidad de Huelva. (25 de Abril de 2007). <http://www.uhu.es/>. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <http://www.uhu.es/uhutur/documentos/tracla2/T16.%20Grupo%20ACCOR.pdf>
- Uquillas, C. (20 de enero de 2017). Entrevista de Selección de Personal a Gerentes de Recursos Humanos. (D. Utreras, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de enero de 2017
- Villegas, J. M. (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clasico y de Competencias*. Quito: Potificia Universidad Católica del Ecuador.
- Von Ruster, C., & Armas, L. E. (12 de Febrero de 2008). *Estrategias en Programación Neurolinguitica*. Recuperado el 24 de enero de 2017, de El Rapport: cómo crear sintonía: <http://estrategiaspnl.com/el-rapport-como-crear-sintonia/>
- World Travel & Tourism Council WTTC . (Marzo de 2016). *World Travel & Tourism Council*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2016-documents/economic-impact-summary-2016_a4-web.pdf
- Zayas Agüero, P. M. (4 de Junio de 2016). *Hacienda.go.cr*. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/los%20fundamentos%20teoricos%20metodologicos.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 - Comisiones Sectoriales

COMISION SECTORIAL	Nº	RAMA DE ACTIVIDAD
1 AGRICULTURA Y PLANTACIONES	1	Plantaciones de abacá.
	2	Plantaciones de banano.
	3	Plantaciones de cacao.
	4	Plantaciones de café.
	5	Plantaciones de palma africana.
	6	Producción de flores naturales y plantas ornamentales y medicinales.
	7	Extracción de la madera.
	8	Escogida de café, cacao y otros productos destinados a la exportación.
2 PRODUCCION PECUARIA	9	Producción avícola.
3 PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA	10	Producción y laboratorios de cría de larvas
	11	Producción e industrialización de pescado y otros productos marinos.
	12	Faenas de pesca de altura y costera y/o tripulantes de buques pesqueros.
4 MINAS, CANTERAS Y YACIMIENTOS	13	Producción de petróleo crudo y gas natural, su procesamiento, envasado y comercialización.
	14	Extracción de minerales metálicos y no metálicos, y materiales de construcción.
5 TRANSFORMACION DE ALIMENTOS (INCLUYE AGROINDUSTRIA)	15	Empacadoras de camarón.
	16	Extractoras de aceite rojo crudo de palma.
	17	Piladoras de arroz.
	18	Faenamiento avícola.
	19	Faenamiento de ganado, preparación y conservación de carnes.
	20	Industrias de aceites y grasas vegetales y animales.
	21	Industrialización del té y otras hierbas aromáticas naturales.
	22	Industrialización del café.
	23	Ingenios y refinerías de azúcar.

	24	Industrias envasadoras y conserveras de legumbres y frutas.
	25	Industrias de productos de molinería.
	26	Procesamiento de cacao, y elaboración de chocolate y artículos de confitería.
	27	Procesamiento de sal.
	28	Elaboración del hielo.
	29	Elaboración de otros productos alimenticios: maicena y sus derivados; levaduras, gelatinas, condimentos y extractos para dar sabor a los alimentos.
	30	Elaboración de productos de panadería y pastelería.
	31	Elaboración de productos lácteos.
	32	Fabricación de fideos, macarrones, galletas y otros productos secos.
6 PRODUCTOS INDUSTRIALES, FARMACEUTICOS Y QUÍMICOS	33	Fabricación de acumuladores (baterías y pilas).
	34	Fabricación de maquinaria, equipos, accesorios, aparatos eléctricos y no eléctricos, y artefactos de la línea blanca.
	35	Fabricación de accesorios y suministros eléctricos (cables, alambres, bombillos, tubos fluorescentes, interruptores, tomacorrientes, enchufes, botones de timbre, cajetines y similares).
	36	Imprentas, editoriales e industrias conexas.
	37	Fabricación de brochas.
	38	Fabricación de cemento.
	39	Fabricación de ladrillos y tejas de arcilla.
	40	Fabricación de objetos de barro, loza y porcelana.
	41	Fabricación de papel y productos de papel.
	42	Industria de la madera y productos de madera, excepto muebles de fabricación artesanal.
	43	Elaboración de alimentos preparados para animales.
	44	Elaboración de productos químicos: abonos y plaguicidas, tintas, adhesivos, colas, fósforos, velas y afines.
	45	Fabricación de llantas y otros productos de caucho.
	46	Fabricación de vidrio y productos de vidrio.
	47	Fabricación de pinturas, barnices y lacas.
	48	Fabricación de productos de plástico.
	49	Fabricación de lápices, esferográficos, y afines.

	50	Ópticas y elaboración de productos afines.
	51	Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador.
	52	Fabricación de productos farmacéuticos y medicinales
7 PRODUCCION INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS	53	Industria del tabaco.
	54	Industrias de bebidas no alcohólicas, aguas, gaseosas y minerales.
	55	Industrias de bebidas malteadas y malta (cerveza).
	56	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas espirituosas o alcohólicas e industrias vinícolas.
8 METALMECANICA	57	Industrias básicas del hierro, acero y metales no ferrosos.
	58	Fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería.
	59	Fabricación de muebles y accesorios metálicos.
	60	Fabricación de otros productos metálicos (envases, recipientes, utensilios de uso doméstico, productos de tornillería, clavos, tuercas artículos de alambre), excepto maquinaria y equipos.
	61	Fabricación de productos metálicos estructurales.
9 ARTESANIAS	62	Fabricación artesanal de muebles y accesorios de madera.
	63	Elaboración de joyas y artículos conexos.
	64	Elaboración de productos de fibras naturales.
	65	Fabricación de productos artesanales, hilado, tejido y acabado de productos artesanales.
10 PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO	66	Industria de cordelería.
	67	Fabricación de alfombras.
	68	Fabricación de botones y semielaborados de botones.
	69	Fabricación de cierres.
	70	Fabricación de colchones.
	71	Fabricación de productos textiles, hilado, tejido y acabado de productos textiles.
	72	Fabricación de tejidos de punto, confección de prendas de vestir, cortinas, mochilas y otras confecciones en tela.
	73	Curtiembres y tenerías
	74	Fabricación de calzado, carteras, prendas, de vestir, cinturones, maletines y otros productos de cuero y materias primas similares al cuero.

11 VEHICULOS, AUTOMOTORES, CARROCERIAS Y SUS PARTES	75	Talleres de reparación y mantenimiento de automotores.
	76	Ensamblaje de automotores, fabricación de sus partes y piezas.
12 TECNOLOGIA: HARDWARE Y SOFTWARE (INCLUYE TIC'S)	77	Ensamblaje y mantenimiento de equipos de computación y electrónicos.
	78	Técnicos en telecomunicaciones.
13 ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	79	Generación, exploración, explotación y distribución.
14 CONSTRUCCION	80	Fabricación de otros productos minerales no metálicos (productos de amianto-cemento y fibrocemento; productos abrasivos y de uso calorífico; productos de cemento, yeso, hormigón y pizarra).
	81	Fabricación de productos de mármol, granito y piedra para la construcción.
	82	Construcción y servicios técnicos y arquitectónicos.
	83	Operadores y mecánicos de equipo pesado y caminero, de excavación, construcción, industria y otras similares.
15 COMERCIALIZACION Y VENTA DE PRODUCTOS	84	Comercio al por mayor y menor.
16 TURISMO Y ALIMENTACION	85	Servicio de alimentación: abastecimiento de comida por encargo.
	86	Agencias de viajes y turismo.
	87	Establecimientos que prestan servicios de comidas y bebidas: restaurantes, cafeterías, bares, fuentes de soda, drive inn, heladerías, cevicherías, hamburgueserías, pizzerías, fritaderías, etc., incluyéndose las personas naturales y jurídicas que utilizan.
	88	Establecimientos que prestan servicios de alojamiento turístico, hoteleros y no hoteleros. Alojamientos hoteleros: hoteles, hostales, residenciales, hotel apartamentos (apart-hotel), hostales, residencias, pensiones, hosterías, moteles, refugios, cabañas.

	89	Trabajadores de los parques nacionales y áreas naturales.
17 TRANSPORTE Y LOGISTICA	90	Operadores y mecánicos de equipo pesado en actividades agrícolas, agropecuarias y agroindustriales.
	91	Procesos de embarque y desembarque de frutas en buques de alto bordo.
	92	Sistema portuario ecuatoriano Códg. 706-702.
		Recintos portuarios.
		Estibadores de mercaderías en buques de alto bordo.
		Tarjadores de mercaderías en buques de alto bordo.
	93	Estiba de café, cacao y otros productos destinados a la exportación.
	94	Empresas de transporte aéreo, en los sectores de: tripulación, operación en tierra, mantenimiento, tráfico, ventas y administrativo.
	95	Tráfico fluvial, costanero e internacional.
18 SERVICIOS FINANCIEROS	96	Chofers profesionales.
	97	Sociedades financieras.
	98	Mutualistas.
	99	Cooperativas de ahorro y crédito.
	100	Compañías de seguros.
	101	Casas de cambios.
19 ACTIVIDADES TIPO SERVICIOS	102	Bancos privados.
	103	Profesionales en general.
20 ENSEÑANZA	104	Servicios en general: conserjería, portería, limpieza, lavandería y tintorería, guardianía, seguridad privada y otros servicios de vigilancia, trabajadores sociales, entre otros.
	105	Profesores de establecimientos particulares de niveles: inicial, básico, bachillerato y superior.
21 ACTIVIDADES DE SALUD	106	Personal especializado en centros infantiles de cuidado diario.
	107	Profesionales en química, farmacia, bioquímica y medicina.
22 ACTIVIDADES COMUNITARIAS	108	Hospitales, sanatorios, clínicas, consultorios, laboratorios y otras instituciones de asistencia social.
	109	Periodistas.
	110	Estaciones de televisión y empresas productoras.
	111	Estaciones de radio.

	112	Artistas profesionales.
	113	Teatros y cines.
	114	Estudios y laboratorios gráficos.
	115	Productores de fonogramas.

ANEXO 2 - Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017
Comisión: Turismo y Alimentación
Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

COMISIÓN SECTORIAL No. 16 "TURISMO Y ALIMENTACIÓN"
ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 1.- AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO: INTERNACIONALES, OPERADORAS DE TURISMO, MAYORISTAS, DUAL (INTERNACIONAL Y OPERADORA)

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
GUIA EN AREAS NATURALES	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401001	379.59
GUIA EN TURISMO DE AVENTURA	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401002	379.59
GUIA EN TURISMO CULTURAL	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401003	379.59
GUIA NACIONAL	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401004	379.59
JEFE DE TRAFICO Y/O MOSTRADOR	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401005	379.59
JEFE DE DEPARTAMENTO RECEPTIVO	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401006	379.59
JEFE DE TRAMITACION DE DOCUMENTOS	C2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401007	379.59
REPRESENTANTE DE VENTAS	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401009	378.13
ASISTENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401010	378.13
ASISTENTE DE TRAFICO RECEPTIVO	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401011	378.13
ASISTENTE DE TRAFICO NACIONAL	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401012	378.13
RECEPCIONISTA CERTIFICADA	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401014	378.13
CAJERO CERTIFICADO	D2	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401013	378.13
AUXILIAR Y/O AYUDANTE DE TRAMITACION DE DOCUMENTOS	E1	AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	1609630401015	377.15

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 2.- ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO, HOTELEROS Y NO HOTELEROS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002389	382.02
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002390	381.64
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002391	381.27
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002392	380.90
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Lujo)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002393	381.64



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017
Comisión: Turismo y Alimentación
Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Primera)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002394	381.27
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Segunda)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002395	380.90
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608552002396	380.52
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Lujo)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004017	381.64
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Primera)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004018	381.27
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Segunda)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004019	380.90
AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004020	380.52
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004021	381.27
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004022	380.90
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004023	380.52
SOUS CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004024	380.15
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Lujo)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004025	380.90
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Primera)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004027	380.52
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Segunda)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004029	380.15
INSPECTOR DE MESA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004031	379.81
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Lujo)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004026	380.90
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Primera)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004028	380.52
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Segunda)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004030	380.15
INSPECTOR DE PISO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004032	379.81
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004033	380.52
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004036	380.15
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004038	379.77
CHEF DE PARTIDA EN COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004042	379.40
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004035	380.52
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004039	380.15
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004041	379.77
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004044	379.40
COCINERO (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004051	380.15
COCINERO (Establecimientos categoría Primera)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004056	379.77
COCINERO (Establecimientos categoría Segunda)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004061	379.40
COCINERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004067	379.02
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004045	380.15

COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004046	379.77
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004047	379.40
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004048	379.02
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004053	380.15
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Primera)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004059	379.77
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Segunda)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004062	379.40
SUPERVISOR DE HABITACIONES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004070	379.02
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004057	380.15
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Primera)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004063	379.77
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Segunda)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004068	379.40
SUPERVISOR DE LIMPIEZA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004071	379.02
SUPERVISOR DE ROPERÍA (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004058	380.15
SUPERVISOR DE ROPERÍA (Establecimientos categoría Primera)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004064	379.77
SUPERVISOR DE ROPERÍA (Establecimientos categoría Segunda)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004069	379.40
SUPERVISOR DE ROPERÍA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004072	379.02
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujo)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004049	380.15
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004052	379.77
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004054	379.40
TECNICO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004065	379.02
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	C3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004073	379.77
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	C3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004074	379.40
MAITRE (Establecimientos categoría Segunda)	C3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004075	379.02
MAITRE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C3	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004076	378.65
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004080	379.40
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004084	379.02
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004088	378.65
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	INCLUYE: CAJERO PAGADOR, CAJERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004092	378.28
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004078	379.40
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004082	379.02
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004086	378.65



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	INCLUYE: ALMACENISTA (Establecimiento categoría Tercera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004090	378.28
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004079	379.40
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	D1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004083	379.02
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004087	378.65
OPERARIO DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004091	378.28
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004114	379.02
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004124	378.65
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004133	378.28
ASISTENTE DE AMA DE LLAVES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004155	377.90
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004109	379.02
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004110	378.65
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004111	378.28
AUDITOR NOCTURNO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004112	377.90
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004117	379.02
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004130	378.65
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004141	378.28
BARMAN (CANTINERO) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004161	377.90
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004134	379.02
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004152	378.65
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004164	378.28
CAMARERA DE PISOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004174	377.90
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004120	379.02
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004138	378.65
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004149	378.28
CAPITAN DE BOTONES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004167	377.90
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004118	379.02
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004131	378.65
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004142	378.28
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004162	377.90
CARNICERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004115	379.02
CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004125	378.65
CARNICERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004135	378.28
CARNICERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004157	377.90
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004093	379.02
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004094	378.65



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004095	378.28
COORDINADOR DE EVENTOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004096	377.90
CRUPIER (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004113	379.02
CRUPIER (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004116	378.65
CRUPIER (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004121	378.28
CRUPIER (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004145	377.90
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004127	379.02
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004146	378.65
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004158	378.28
OPERADOR DE LAVANDERIA INDUSTRIAL (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004171	377.90
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004122	379.02
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004139	378.65
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004150	378.28
OPERARIO DE LAVADORA EN SECO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004168	377.90
PISCINERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004136	379.02
PISCINERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004153	378.65
PISCINERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004165	378.28
PISCINERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004175	377.90
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Lujo)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo);HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004128	379.02
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Primera)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004147	378.65
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Segunda)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004159	378.28
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004172	377.90
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004105	379.02
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004106	378.65
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004107	378.28
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004108	377.90
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004137	379.02
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004154	378.65
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004166	378.28



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
SALONERO / MESERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004176	377.90
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004129	379.02
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004148	378.65
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004160	378.28
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004173	377.90
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004097	379.02
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004098	378.65
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004099	378.28
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004100	377.90
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004101	379.02
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004102	378.65
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004103	378.28
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004104	377.90
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004180	378.65
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004187	378.28
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004194	377.90
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	INCLUYE AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004200	377.53
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujo)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Lujo); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004181	378.65
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Primera); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004188	378.28
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Segunda); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004195	377.90
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Tercera y Cuarta); HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004201	377.53
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Lujo)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004184	378.65
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Primera)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004192	378.28
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Segunda)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004199	377.90
RECEPCIONISTA POLIVALENTE CERTIFICADA NOCTURNO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004204	377.53
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004177	378.65
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Primera)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004179	378.28
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004185	377.90
RECIBIDOR DE MERCADERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004193	377.53



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004205	378.28
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004208	377.90
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004219	377.53
ASISTENTE DE CRUPIER (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004237	377.15
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004206	378.28
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004209	377.90
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004220	377.53
ASISTENTE DE STEWARD (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004238	377.15
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004211	378.28
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004229	377.90
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004247	377.53
AYUDANTE DE BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004262	377.15
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004212	378.28
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004230	377.90
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004248	377.53
AYUDANTE DE COCINA / CARNICERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004263	377.15
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004221	378.28
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004239	377.90
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004255	377.53
AYUDANTE DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004270	377.15
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004213	378.28
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004231	377.90
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004249	377.53
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004264	377.15
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004222	378.28
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004240	377.90
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004256	377.53
AYUDANTE DE ROPERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004271	377.15
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004223	378.28
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004241	377.90
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004257	377.53
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004272	377.15
BOTONES (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004224	378.28
BOTONES (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004242	377.90
BOTONES (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004258	377.53
BOTONES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004273	377.15
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004227	378.28
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004245	377.90
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004260	377.53



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
CAMARERO DE ÁREAS DE CIRCULACIÓN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004275	377.15
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004214	378.28
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004232	377.90
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004250	377.53
CHEQUEADORA / EMPACADORA DE LAVANDERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004265	377.15
HOSSTES (Establecimientos categoría Lujo)	E2	INCLUYE HOSSTES DE AEROPUERTO; HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004207	378.28
HOSSTES (Establecimientos categoría Primera)	E2	INCLUYE HOSSTES DE AEROPUERTO; HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004210	377.90
HOSSTES (Establecimientos categoría Segunda)	E2	INCLUYE HOSSTES DE AEROPUERTO; HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004225	377.53
HOSSTES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	INCLUYE HOSSTES DE AEROPUERTO; HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004243	377.15
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004216	378.28
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004234	377.90
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004252	377.53
LAVADORA / PLANCHADORA A MANO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004267	377.15
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004228	378.28
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004246	377.90
POCILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004261	377.53
POCILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004276	377.15
VALET (Establecimientos categoría Lujo)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004218	378.28
VALET (Establecimientos categoría Primera)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004236	377.90
VALET (Establecimientos categoría Segunda)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004254	377.53
VALET (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	HOTELEROS Y NO HOTELEROS	1608551004269	377.15
* Cuando la Nominación del cargo se detalle "CERTIFICADO", se refiere A LA NORMA TÉCNICA ECUATORIANA DE COMPETENCIAS LABORALES				

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 3.- ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002373	382.02
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002374	381.64
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002375	381.27
ADMINISTRADOR CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	A1	INCLUYE: GERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002376	380.90



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017
Comisión: Turismo y Alimentación
Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Lujo)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002377	381.64
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Primera)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002378	381.27
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Segunda)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002379	380.90
SUBADMINISTRADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	B1	INCLUYE: SUBGERENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002380	380.52
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002277	380.52
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002279	380.15
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002280	379.77
CHEF DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002283	379.40
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Lujo)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002278	380.52
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Primera)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002281	380.15
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Segunda)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002282	379.77
PANADERO / PASTELERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002284	379.40
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Lujo)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002289	380.15
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002290	379.77
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Segunda)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002292	379.40
COCINERO / SALSERO (COCINA FRIA) (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002295	379.02
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002285	380.15
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002286	379.77
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002287	379.40
COCINERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002288	379.02
MAITRE (Establecimientos categoría Lujo)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002297	379.77
MAITRE (Establecimientos categoría Primera)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002298	379.40
MAITRE (Establecimientos categoría Segunda)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002299	379.02
MAITRE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	C3	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002300	378.65
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Lujo)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002301	379.40
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Primera)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002302	379.02
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Segunda)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002303	378.65
CAJERO CERTIFICADO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	INCLUYE: DESPACHADOR (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002304	378.28



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002291	379.40
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002293	379.02
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002294	378.65
COMPRADOR / ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002296	378.28
BARMAN (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002313	379.02
BARMAN (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002316	378.65
BARMAN (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002319	378.28
BARMAN (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002331	377.90
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002314	379.02
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002317	378.65
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002321	378.28
CAPITAN DE SALONEROS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002335	377.90
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002322	379.02
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002327	378.65
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002332	378.28
CARNICERO / PARRILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002338	377.90
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002320	379.02
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002326	378.65
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002330	378.28
HORNERO DE PIZZAS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002337	377.90
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002323	379.02
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002328	378.65
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002333	378.28
HORNERO DE POLLOS (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002339	377.90
SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002324	379.02
SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002329	378.65
SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002334	378.28
SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002340	377.90
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002315	379.02
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002318	378.65
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002325	378.28
SALONERO BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002336	377.90
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002305	379.02
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002306	378.65
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002307	378.28
SALONERO POLIVALENTE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002308	377.90



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Lujo)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002309	379.02
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Primera)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002310	378.65
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Segunda)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002311	378.28
SOMMELIER / SERVICIO DE VINOS Y LICORES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002312	377.90
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Lujo)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002381	379.02
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Primera)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002382	378.65
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Segunda)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002383	378.28
RECEPCIONISTA CERTIFICADA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	D2	INCLUYE RECEPCIONISTA BILINGÜE, TELEFONISTA Y TELEFONISTA BILINGÜE (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002384	377.90
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Lujo)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002341	378.65
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Primera)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002344	378.28
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Segunda)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002347	377.90
AYUDANTE DE COMPRAS / AYUDANTE DE ALMACENISTA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002350	377.53
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Lujo)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Lujo); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004181	378.65
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Primera)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Primera); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004188	378.28
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Segunda)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Segunda); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004195	377.90
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E1	INCLUYE: LIMPIEZA (Establecimiento categoría Tercera y Cuarta); SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608551004201	377.53
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002354	378.28
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002359	377.90
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002364	377.53
AYUDANTE DE COCINA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002369	377.15
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002355	378.28
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002360	377.90
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002365	377.53
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002370	377.15
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002356	378.28



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017
Comisión: Turismo y Alimentación
Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002361	377.90
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002366	377.53
AYUDANTE DE SALONERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002371	377.15
PLANCHERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002353	378.28
PLANCHERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002358	377.90
PLANCHERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002363	377.53
PLANCHERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002368	377.15
POCILLERO (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002357	378.28
POCILLERO (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002362	377.90
POCILLERO (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002367	377.53
POCILLERO (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002372	377.15
HOSSTES (Establecimientos categoría Lujo)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002385	378.28
HOSSTES (Establecimientos categoría Primera)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002386	377.90
HOSSTES (Establecimientos categoría Segunda)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002387	377.53
HOSSTES (Establecimientos categoría Tercera y Cuarta)	E2	SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1608552002388	377.15

* Cuando la Nominación del cargo se detalle "CERTIFICADO", se refiere A LA NORMA TÉCNICA ECUATORIANA DE COMPETENCIAS LABORALES

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 4.- SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN: ABASTECIMIENTO DE COMIDA POR ENCARGO

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
CHEF	B1		1608552090373	381.53
SOUS CHEF	B2		1608552090374	381.05
SUPERVISOR O COORDINADOR EVENTOS	B2		1608552090375	381.05
JEFE DE PARTIDA DE COCINA	C1		1608552090376	380.07
COCINERO POLIVALENTE	C2		1608552090377	379.59
COCINERO DE COCINA FRIA O CALIENTE	C2		1608552090378	379.59
PANADERO / PASTELERO	C2		1608552090379	379.59
SALONERO POLIVALENTE	D2		1608552090380	378.13
CAPITAN DE SALONEROS	D2		1608552090381	378.13
BARMAN	D2		1608552090382	378.13
FAENADOR / CARNICERO	D2		1608552090383	378.13
SALONERO	D2		1608552090384	378.13
SUB CAPITAN DE SALONEROS	E2		1608552090386	377.15



Remuneraciones Mínimas Sectoriales 2017

Comisión: Turismo y Alimentación

Ac. Ministerial MDT 2016-0301, Suplemento Registro Oficial No. 919 de 10 de Enero de 2017 - Ministerio del Trabajo

C A R G O	ESTRUCTU RA OCUPACIO NAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
AYUDANTE DE COCINA	E		160855209038	377.15
AYUDANTE DE PANADERIA / PASTELERIA	E		160855209038	377.15
AYUDANTE DE SALONERO	E		160855209038	377.15
POSILLERO	E		160855209039	377.15

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: 5.- TRABAJADORES DE PARQUES NACIONALES Y ÁREAS NATURALES

C A R G O	ESTRUCTU RA OCUPACIO NAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
GUARDA FORESTAL	D		161592330039	378.13
GUARDAPARQUE	E		161592330039	377.64
TRABAJADOR FORESTAL	E		161592330039	377.15